

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO PROCESSO ESTRATÉGICO DE 2
PEQUENAS EMPRESAS NO RAMO DE MÓVEIS

Luciana Martins Ezequiel Sousa Lima

Blumenau
2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LUCIANA MARTINS EZEQUIEL SOUSA LIMA

INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO PROCESSO ESTRATÉGICO DE 2
PEQUENAS EMPRESAS NO RAMO DE MÓVEIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica
Orientadora: Professora Dra. Denise Del Prá Netto Machado

Blumenau
2008

Dedico este trabalho ao Matheus, fruto do meu melhor projeto, e ao Rodrigo, pelo incentivo, companheirismo e constante apoio afetivo e emocional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus, por me ter possibilitado as condições necessárias à conquista desta meta.

Minha gratidão a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para facilitar ou aprimorar esta pesquisa, especialmente:

- a meus pais, pelos exemplos de vida e por me terem ensinado o verdadeiro valor do esforço e da honestidade;
- às minhas irmãs, aos sobrinhos e à família, pelo apoio incondicional e por acreditarem em meu potencial;
- ao professor e amigo HÉlvio de Avellar Teixeira, pelos questionamentos, discussões e valiosas observações e sugestões;
- aos meus sogros, Márcia e José Roberto, pela hospitaleira acolhida, nas diversas idas e vindas de Belo Horizonte a Santa Catarina; pelo apoio e dedicação à minha família, durante minhas ausências;
- aos amigos, de forma especial a Waléria, Charlene, Eliane, Ludimila e Renata, pelo incentivo e convívio amigo;
- à Ines, pelo constante e incansável incentivo nos momentos difíceis e pelo aprendizado;
- à minha orientadora, Professora Dra. Denise Del Pra Netto Machado, pela paciência e competente orientação;
- à Professora Maria Helena Braga Mendes, pelas sugestões e paciente trabalho de aprimoramento formal do texto;
- à Rosane, pela atenção e dinamismo ímpar na execução das atividades de secretária;
- aos dirigentes das empresas Sava Móveis e São Romão, pela confiança e pelo tempo disponibilizado para o fornecimento das informações que me foram prestadas, vitais para a realização desta pesquisa.

“Qualquer caminho é apenas um caminho e não constitui insulto algum para si mesmo e para os outros abandoná-lo, quando assim ordena seu coração.[...] Olhe cada caminho com cuidado e atenção: tente-o tantas vezes quantas julgar necessário. Então faça a si mesmo e apenas a si mesmo uma pergunta: possui este caminho um coração? Em caso afirmativo, o caminho é bom; caso contrário, esse caminho não possui importância alguma.”

CASTANEDA, ARANHA, Carlos. The Teachings of Don Juan: A Yaqui Way of Knowledge, 1968.

RESUMO

As MPMEs, em virtude da limitação de seus recursos e de sua capacidade de desenvolvimento, tendem, de modo geral, a adotar ações estratégicas informais, orientadas basicamente pela influência de atores internos e externos, direcionadas no sentido da ampliação de seu espaço no mercado, a partir da oferta de produtos e atendimento com melhor qualidade. Essas características sintetizam a realidade das empresas pesquisadas, ambas do setor moveleiro (SAVA Móveis e Grupo SÃO ROMÃO), em Belo Horizonte – MG, cujo esforço se concentra especialmente na busca de acesso e utilização de informações quanto a seu ambiente externo, como condição para ampliarem a eficácia e a efetividade de seus negócios, revelando um comportamento adaptativo e inventivo, aliado à capacidade de aprendizagem de seus membros e à complementaridade dos conhecimentos de seus gestores. A pesquisa objetivou, basicamente, comparar o tipo de influência exercida na formação da estratégia dentro do processo estratégico dessas empresas por seus atores internos e externos, buscando semelhanças e diferenças. Quanto à metodologia utilizada, a pesquisa classifica-se como um estudo qualitativo de natureza exploratória. Como resultado, constatou-se que, em ambos os casos, a influência dos *stakeholders* foi vital para a criação e o desenvolvimento dessas PEs. Evidenciou-se que os atores internos tendem a exercer influência predominantemente efetiva e informativa/definidora, ao passo que os externos têm uma influência mais informativa/selecionadora e potencializadora, conforme classificação criada para facilitar a interpretação e a organização dos dados, em função da consecução dos objetivos pretendidos.

Palavras-chave: Pequenas empresas, *stakeholders*, estratégia, processo estratégico, tipos de influência.

ABSTRACT

The SMEs, because of the limitation both of their resources and their capacity for development, tend in general to adopt informal strategic actions, driven primarily by the influence of internal and external actors, aiming at the expansion of its space in the market, by means of offering products and services with better quality than the competitors. These features summarize the reality of the surveyed companies, both engaged in pieces of furniture area (SAVA MÓVEIS and Grupo SÃO ROMÃO), in Belo Horizonte - MG, whose work is particularly directed to the search for access and use of information about their external environment, as a condition for broaden the efficiency and effectiveness of its business. Their managers show an inventive and adaptive behavior, combined with their ability to learn and to complement the expertise of each other. The research intended essentially to compare the kind of influence of their internal and external stakeholders, looking for similarities and differences. Concerning methodology, the study can be classified as a qualitative study of multicases of exploratory nature. As a result, it was possible to conclude that the influence of the stakeholders was vital to the creation and development of both SMEs. It became evident that the internal actors tend to influence the strategic process predominantly in an effective and informative / defining way, while the external influence has been more informative / selective and potencial, according to classification created to facilitate the interpretation and organization of data, aiming at the achievement of intended goals.

Keywords: Small firms, stakeholders, strategic, strategic process, types of influence

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Particularidades dos pequenos negócios quanto ao gerenciamento das atividades	19
Quadro 2 - Modelo de estratégias competitivas de Miles e Snow	31
Quadro 3 - Principais características gerenciais	39
Quadro 4 - Processo de estudo de multicasos	47
Quadro 5 - Fatos relacionados ao processo decisório e à formulação de ações estratégicas da Sava Móveis	55
Quadro 6 - Fatos relacionados ao processo decisório e à formulação de ações estratégicas do Grupo São Romão	67
Quadro 7 - Tipos de influências internas e externas recebidas pelas empresas pesquisadas	77
Quadro 8 - Síntese da pesquisa nas empresas <i>versus</i> teoria.....	88
Tabela 1 - Classificação das MPMEs segundo o número de empregados	17
Figura 1 - Os papéis do executivo	39
Figura 2 - Perfil das MPMEs pesquisadas	49
Figura 3 - Tipos de influência dos <i>stakeholders</i> sobre o processo estratégico da Sava Móveis	78
Figura 4 - Tipos de influência dos <i>stakeholders</i> sobre o processo estratégico do Grupo São Romão	80
Figura 5 - A construção e a manutenção das ações estratégicas nas MPMEs pesquisadas	83

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Justificativa e problemática	13
1.2	Objetivos	14
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos específicos	14
2	REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1	Caracterização das micro, pequenas e médias empresas	16
2.2	Estratégia.....	21
2.2.1	Estratégia: proposições racionalistas e evolutivas.....	22
2.2.2	Processo estratégico e a formação da estratégia nas Pequenas Empresas.....	25
2.3	A influência dos <i>Stakeholders</i> internos e externos no processo estratégico das MPMEs.....	33
2.3.1	Proprietário-dirigente e equipe de direção	36
2.3.2	Gerentes	38
2.3.3	Funcionários: seguidores estratégicos	41
2.3.4	Stakeholders externos: clientes, investidores, familiares e parceiros.....	43
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	46
3.1	Amostra da pesquisa	48
3.2	Procedimentos de coleta e análise de dados	50
4	ANÁLISE DOS DADOS	52
4.1	Caso 1: SAVA Móveis	52
4.1.1	Histórico da empresa	52
4.1.2	Discussão dos dados	56
4.2	Caso 2: Grupo SÃO ROMÃO	64
4.2.1	Histórico do grupo....	64
4.2.2	Discussão dos dados	68
4.3	Análise inter-casos: semelhanças e diferenças	73
4.3.1	Agentes influenciadores internos	75
4.3.2	Agentes influenciadores externos	76
4.4	Tipos de influências: internas e externas recebidas pelas empresas pesquisadas	77
4.5	Análise dos resultados <i>versus</i> estudos semelhantes.....	84
4.6	Análise dos resultados <i>versus</i> proposições teóricas.....	85
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	89
	REFERÊNCIAS	92
	APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	100
	APÊNDICE B- FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO	104
	APÊNDICE C- TERMO DE CONSENTIMENTO	106
	APÊNDICES D,E,F,G,H,I,J: CASO 1- NARRATIVA DE FATOS	107
	APÊNDICES L,M,N,O,P,Q,R: CASO 2- NARRATIVA DE FATOS	114
	APÊNDICE S – LISTA DE CÓDIGOS	121
	ANEXO 1: CASO 1 – ENTREVISTAS	124
	ANEXO 2: CASO 2 – ENTREVISTAS	140

1 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial tem apresentado atualmente, em âmbito mundial, contínuas transformações, decorrentes do aumento da competitividade, em função do incremento do quantitativo de negócios e de concorrentes, bem como da abertura de novos mercados e nichos. Esses fatores têm representado sérios desafios para as empresas, mas também grandes oportunidades e estímulo a seu crescimento, principalmente em se tratando de micro, pequenas e médias empresas – MPMEs, cujos recursos, geralmente limitados em termos financeiros, pessoais e de infra-estrutura, acabam interferindo em seu potencial de desenvolvimento.

Segundo Levistky (1996), algumas das limitações ao desempenho das empresas são comuns tanto aos países desenvolvidos quanto àqueles em desenvolvimento, tais como administração inadequada, uso de máquinas obsoletas e dificuldade de comercializar seus produtos em novos mercados. Ressalta o autor que, para que as organizações, de um modo geral, garantam sua sobrevivência no mercado, é essencial que sejam flexíveis e estejam preparadas para realizar as mudanças que se fizerem necessárias, reorientando-se estrategicamente.

Uma das principais diferenças entre as MPMEs e as empresas de maior porte é exatamente o fato de possuírem restritos recursos e limitada capacidade de desenvolvimento (STOKES, 2000; GILMORE et al., 2001), o que, por sua vez, conforme Lima (2005a), dificulta a seus proprietários-dirigentes o uso de ferramentas gerenciais sofisticadas, obrigando-os a utilizar formas simplificadas e informais de gestão e processos pouco elaborados, distantes do planejamento estratégico formal.

Dessa maneira, as escolhas estratégicas têm sido norteadas basicamente por um conjunto de fatores internos e externos, tais como o ambiente, os interesses dos proprietários-dirigentes, da equipe de direção e dos agentes influenciadores.

A literatura administrativa sobre o tema ressalta a centralidade e a importância do proprietário-dirigente nas micro, pequenas e médias empresas, exercendo grande influência e poder sobre o estabelecimento das ações estratégicas. Nessas empresas, a estratégia, segundo Mintzberg (1979;1996), reflete o entendimento do dirigente quanto à relação da organização com o meio ambiente e, em sua formulação, nem sempre o gestor procede a uma análise racional do ambiente, mas age de acordo com as próprias percepções e intuições. Ao invés de explorar objetivamente as oportunidades do

mercado e utilizar os recursos existentes, a fim de se adequar à condição vigente, suas opções estratégicas tendem a advir de suas próprias experiências e das influências que sofre. As estratégias emergem a partir do desenvolvimento das atividades da empresa, sendo passíveis de descontinuidade, mudanças e adaptações, durante o processo de sua implementação, o que significa que novas estratégias podem surgir ao longo do processo (MINTZBERG, 2001).

Dessa maneira, Wyer e Mason (1998), bem como Leavy (1998) observam que a aprendizagem, muito mais que os procedimentos formais e racionais da perspectiva tradicional, têm-se revelado de fundamental importância para a gestão estratégica dessas empresas.

Na mesma linha de abordagem, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001) acrescentam que as iniciativas estratégicas podem surgir a qualquer momento na organização, a partir de um aprendizado contínuo, aliado à promoção da compatibilidade entre seus recursos internos e o ambiente externo.

Lima (2005a) vai além e observa que a formulação das estratégias empresariais está relacionada não apenas à aprendizagem do proprietário-dirigente, mas também à aprendizagem de outros atores estratégicos internos, caso existam outros indivíduos na organização capazes de exercer influência sobre as decisões estratégicas, ressaltando a influência que um poderá exercer sobre o outro, mediante conversas estratégicas. Ainda segundo o autor, um dos principais processos pelos quais se realiza o desenvolvimento da visão compartilhada entre os co-dirigentes das MPMEs é a participação da subjetividade de cada um desses atores. A conversa estratégica é vital para a aprendizagem organizacional, a formação, o desenvolvimento e a evolução da visão, de idéias, imagens e opiniões relacionadas a questões estratégicas na empresa.

Dentro de uma perspectiva sistêmica, pode-se considerar *stakeholders* as partes interessadas, como, por exemplo, o proprietário-dirigente, a equipe de direção (líderes estratégicos) e os demais funcionários (seguidores estratégicos); os atores externos, por sua vez, são os clientes, amigos, familiares e parceiros que influenciam e são influenciados dentro de um sistema de relações, desempenhando papel essencial no entendimento, na formação das ações estratégicas e na gestão das MPMEs. Segundo Wood Jr. *et al.* (1997), membros participantes de uma forte rede de relacionamentos tendem a obter acesso a informações que podem ajudar no desempenho de suas funções estratégicas.

1.1 Justificativa e problemática

Atualmente, em todo o mundo, as MPMEs têm tido grande importância no cenário econômico, por representarem cerca de 90% do total de empresas, como é o caso do Japão, contribuindo, portanto, com porcentuais expressivos para a geração de empregos (TEIXEIRA, 2001). Nos Estados Unidos, as pequenas e médias empresas são reconhecidas por oferecerem 50% dos empregos privados e de 60 a 70% das novas ocupações criadas nos últimos anos.

No Brasil, as micro, pequenas e médias empresas são a maioria, tendo grande representatividade na economia do País. As pequenas empresas, segundo Alvim (1998), são responsáveis por 60% da oferta total dos empregos e por 21% da participação no Produto Interno Bruto - PIB.

Além de serem fontes geradoras de empregos, as MPMEs concorrem para a inovação e o desenvolvimento das cidades, regiões e países onde estão inseridas. Ao mesmo tempo, essas empresas apresentam fortes características de flexibilidade e capacidade de inovação, reconhecidas principalmente após crises dos países em que estão inseridas (VAN HEESCH, 1986).

Contudo, apesar da relevância do tema, ainda são escassos, tanto na literatura brasileira como na internacional, estudos específicos sobre a influência dos *stakeholders* no processo estratégico das MPMEs, embora exista um número considerável de estudos sobre as estratégias empresariais em geral. Cabe destacar que, para que a gestão estratégica seja realizada de forma efetiva, é necessário que os grupos estratégicos que influenciam o processo de formulação da estratégia e tomada de decisão adotem comportamentos convergentes, em uma direção comum: o aumento da competitividade da empresa.

Em vista desses aspectos, estudar o processo estratégico dessas empresas e, principalmente, o papel e a influência de cada grupo de seus *stakeholders* (atores internos e externos) no processo de formulação de sua estratégia gerencial revelaram-se relevantes, em termos de pesquisa. O estudo poderá gerar novos conhecimentos em relação à formulação de estratégia nas MPMEs e auxiliá-las no conhecimento e no desenvolvimento de melhores práticas e recursos para a sua gestão.

Por essas razões, considerou-se oportuno e relevante empreender pesquisa com vistas ao esclarecimento do estado da arte neste campo, à compreensão da real dimensão do desenvolvimento do processo estratégico nas MPMEs e ao aprofundamento dos conhecimentos sobre a formulação da estratégia nas empresas de micro, pequeno e médio porte, buscando responder à seguinte questão:

Como os *stakeholders* das pequenas empresas pesquisadas influenciam o processo estratégico dessas empresas?

1.2 Objetivos

Embora estejam no mesmo ramo (moveleiro) e dentro do ciclo da cadeia produtiva, as duas empresas pesquisadas possuem atividades diferentes (fabricante e lojista). Identificou-se a presença dos stakeholders nas atividades e nos processos dessas empresas, através das entrevistas realizadas, onde somente os gestores emitiram suas percepções como resposta.

Tendo o presente trabalho o tema relacionado com a atuação dos *stakeholders* sobre processo estratégico nas MPMEs, apresenta-se a seguir os objetivos da pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da presente pesquisa é:

- Identificar os tipos de influência exercida pelos *stakeholders* na formação da estratégia dentro do processo estratégico das MPMEs pesquisadas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever o processo de formação e implementação de estratégias nas Pequenas empresas pesquisadas.

- Identificar os stakeholders que influenciam as estratégias desenvolvidas nas empresas participantes da pesquisa.
- Verificar se o tipo de influência dos stakeholders internos é o mesmo exercido pelos stakeholders externos na formação da estratégia nas Pequenas empresas estudadas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Em virtude do problema de pesquisa ter sido identificado como a influência dos *stakeholders* sobre a formação da estratégia sobre o processo estratégico das MPMEs, tornou-se essencial relacioná-lo á temas que corroborem para seu entendimento. Esses temas foram distribuídos nesse capítulo e nos subcapítulos a seguir, no intuito de aprofundar a área temática da pesquisa.

No primeiro sub-capítulo, buscou-se explorar o interesse sobre as MPMEs, suas características e a sua importância para o desenvolvimento da região em que estão inseridas. Em segundo lugar, foram apresentadas algumas vantagens e desvantagens das MPMEs em relação às outras empresas.

2.1 Caracterização das micro, pequenas e médias empresas

É grande o interesse em relação às micro, pequenas e médias empresas, uma vez que elas representam importante papel na economia, gerando empregos, impulsionando o desenvolvimento e incorporando novas tecnologias.

No Brasil, segundo o IBGE, existem 4,6 milhões de empresas. Desse total, a maioria (99%) é constituída por micro e pequenas empresas. Segundo Alvim (1998), elas são ainda responsáveis por 60% da oferta total de empregos, representam 21% de participação no PIB e 96,3% do número de estabelecimentos comerciais. Esses dados são confirmados por Koteski (2005, p.16):

[...] as Micros, Pequenas e Médias empresas [...] representam 25% do produto interno bruto (PIB), e geram 14 milhões de empregos, ou seja, 60% do emprego formal no país, e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes, respondendo ainda por 99,8% das empresas que são criadas a cada ano, segundo dados do SEBRAE.

A contribuição dessas empresas para o desenvolvimento brasileiro depende da maneira como cada uma delas busca seus objetivos econômicos, tais como: criação de postos de trabalho, avanço tecnológico e geração de renda (KURATKO e HODGETTS, 1998).

Longenecker *et al.* (1997) observam ter sido expressivo o crescimento dessas empresas após a década de 70. Muitos governos, no pós-guerra, preocupavam-se em não permitir que grandes empresas aproveitassem dos seus poderes de mercado, mas, a partir dos anos 90, o foco passou a ser estimular a entrada de novas empresas e viabilizá-las.

As micro, pequenas e médias empresas são classificadas por critérios distintos em cada país, dependendo da região, do pesquisador e da metodologia utilizada. No Brasil, geralmente, são adotados os critérios do SEBRAE, um dos quais se baseia no número de funcionários e o outro, no faturamento bruto anual dessas empresas.

Nesta pesquisa, optou-se pelo critério quantitativo do SEBRAE, referente ao número de funcionários, conforme registra a tabela. 1, e os critérios qualitativos de Fillion (1990), quais sejam: independência da propriedade e da administração do negócio em relação a outras empresas, administração personalizada, revelando a visão dos proprietários-dirigentes, e domínio de pequena parcela do mercado.

TABELA 1
Classificação das MPMEs segundo o número de empregados

PORTE / SETOR	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇOS
Micro-empresas	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Empresas de pequeno porte	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Médias	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grandes	500 ou mais empregados	100 ou mais empregados

Fonte: Sebrae/IBGE (2000).

Além do porte, as MPMEs têm outras particularidades, tais como: a centralização do poder, a maneira improvisada de resolver as situações (ao invés de utilizar técnicas de planejamento e ações planejadas), a falta de habilidade na gestão do tempo e a ausência de utilização de técnicas gerenciais, além da falta de recursos e de pessoal especializado, a informalidade nas relações dentro da empresa e outras. (OLIVEIRA, 1994; ALMEIDA, 1994; NAKAMURA, 2000).

Além disso, a maioria das MPMEs não possui o controle da situação por parte de seus dirigentes, adotam mecanismos de adaptação às mudanças ambientais para a sua sobrevivência. Se quiserem sobreviver, os pequenos negócios dependem da percepção

do seu proprietário-dirigente em se antecipar a essas alterações e proceder às adaptações necessárias.

Dentre as características que as MPMEs possuem, algumas podem impactar em maior ou menor grau e levá-las ao insucesso. A falta de informações sobre o mercado e a sua evolução, bem como as dificuldades de acesso a financiamentos, para desenvolvimento de novos projetos são algumas das características dessas empresas (GIMENEZ, 1998, QUEZADA *et al.* 1999).

De acordo com o Sebrae (1999), as análises realizadas sobre as taxas de mortalidade de empresas recém-criadas são altas: em torno de 30 a 61% em empresas com até um ano de existência; de 40 a 68% em empresas com até dois anos e de 55 a 73% no terceiro ano. Ainda segundo a instituição, essas altas taxas são reflexos de características das MPMEs tais como a ausência de capital de giro e a alta carga tributária.

Outras características, apontadas por Pereira (1995), têm a ver com o fracasso dessas empresas: incompetência do empreendedor, inexperiência, desconhecimento do mercado, produto e/ou serviço, ausência de qualidade, localização incorreta, falta de parcerias com fornecedores, tecnologia de produção obsoletas, falta de controle e de administração financeira, gerencial e de planejamento.

Samuels *et al.* (1992) assim resumem os obstáculos internos e externos das MPMEs: informações insuficientes sobre as possibilidades e limitações dos mercados externos, limitações nas atitudes dos proprietários dirigentes, recursos insuficientes e estratégias mal-desenvolvidas para atacar novos mercados.

Algumas dessas características das MPMEs foram alvos de estudo por Filion (1991)¹. Em sua análise sobre a natureza dos pequenos negócios, o autor examina as conseqüências do fato de tais empresas serem pequenas em suas principais atividades gerenciais: contabilidade/finanças, recursos humanos, *marketing*, planejamento, produção, pesquisa e desenvolvimento, estratégia de negócios. O quadro 1 expõe as principais características de cada uma delas.

¹ Adaptado de FILION (1991) – Pesquisa apresentada na Conferência “Pequenos Negócios, *Marketing* e Sociedade”, organizada pelo Instituto de Sociologia (URSS), Academia de Ciência da Geórgia e Centro de Sociologia em Tblisy (Geórgia) – URSS, out. 1991.

QUADRO 1

Particularidades dos pequenos negócios quanto ao gerenciamento das atividades

Contabilidade	Finanças	Recursos Humanos	Marketing	Planejamento	Produção	Pesquisa e Desenvolvimento	Estratégia
<p>- Processo contábil muitas vezes inexistente ou ineficiente nessas empresas, embora seja vital.</p> <p>- Práticas contábeis frequentemente deficientes, por falta de entendimento do processo de avaliação.</p>	<p>- Recursos vitais, frequentemente escassos, especialmente nas rápidas situações de crescimento.</p> <p>- Aspecto administrado com firmeza.</p> <p>- Aspecto intimamente relacionado com a situação pessoal do proprietário-dirigente.</p>	<p>- Atribuição de elevada carga de trabalho a cada colaborador.</p> <p>- limitada capacidade para atrair e manter pessoal qualificado, para pagar melhores salários e oferecer progressão na carreira, em comparação com as grandes empresas.</p> <p>- Treinamento inexistente ou limitado.</p> <p>- Percepção de pertencimento ao grupo e envolvimento.</p>	<p>Orientação basicamente para vendas e não para <i>marketing</i>, embora pareça ser o <i>marketing</i> a razão de seu sucesso.</p>	<p>Inexistente, a menos que haja solicitação por parte das instituições financeiras envolvidas.</p>	<p>- Atividade-chave desenvolvida durante a maior parte do tempo.</p> <p>- Aspecto relevante no mercado, determinante da falência ou do sucesso da empresa.</p>	<p>- Aspecto praticamente inexistente, a não ser que o proprietário – dirigente seja inventor ou esteja desenvolvendo o primeiro produto.</p>	<p>- Atribuição de reduzida atenção por parte dos proprietários – dirigentes ao planejamento, à execução e ao acompanhamento de ações táticas, voltadas para metas específicas, embora usualmente tenham ótimas idéias.</p> <p>- Aspecto que geralmente constitui mais uma área de preocupação, quando há, pelo menos, um nível de supervisão na empresa.</p>

Fonte: FILION, 1991 (Adaptação)

O quadro 1 faz uma síntese das principais características gerenciais de cada área dos pequenos negócios, mostrando a importância das ações de gerenciamento e evidenciando suas particularidades nas pequenas empresas, onde nem sempre os proprietários-dirigentes reconhecem tal importância ou possuem recursos suficientes para criar ou desenvolver adequadas ferramentas de gestão. A título de exemplo, pode-se citar a deficiência dos processos de contabilidade, decorrente, em grande parte, da falta de entendimento dos proprietários-dirigentes envolvidos nos processos contábeis. Os recursos financeiros são administrados de maneira particular, com grande proximidade e firmeza por parte dos proprietários-dirigentes. Outras características peculiares às empresas de pequeno porte são as dificuldades em treinar e manter pessoal qualificado, devido à falta de recursos e de preparo, *marketing* focado em vendas, planejamento inexistente, pesquisa inexistente e falta de tempo dos proprietários-dirigentes para pensar e arquitetar a estratégia do negócio.

Apesar das dificuldades e limitações, as MPMEs apresentam, por outro lado, características que representam vantagens em relação a seus maiores concorrentes. Geralmente, nas MPMEs, existe uma relação de proximidade maior com os clientes, empregados e fornecedores. As empresas menores tendem a ter um melhor relacionamento com seus empregados do que as de grande porte. Elas podem fazer um trabalho mais individualizado e personalizado para atrair clientes e, dessa maneira, conquistá-los. Isso ocorre porque o foco dessas empresas recai sobre os conceitos básicos de especialidade, qualidade e serviços pessoais. As empresas maiores, por sua vez, trabalham geralmente sobre fatores impessoais como preço ou produção em massa de produtos idênticos. Outra vantagem das MPMEs em relação às grandes empresas é a flexibilidade, provavelmente sua mais difundida característica. Segundo Yu (2001), a flexibilidade permite que as MPMEs prestem maior atenção à gestão de relacionamentos externos, já que elas são mais dependentes de recursos críticos para sobreviver do que as grandes empresas, com maiores recursos internos. As empresas menores podem ser bem sucedidas em ambientes dinâmicos, através do desenvolvimento de tecnologias e de sua flexibilidade e rapidez para introduzir novos produtos.

Hitt *et al.* (1991) e Woo (1987) apontam como importantes características das empresas de pequeno porte a orientação empreendedora e a inovação, por possibilitar-lhes centrar um nicho de estratégias de competitividade no âmbito dos mercados dominados por grandes empresas, com grandes carteiras (LESCURE, 1999).

2.2 Estratégia

O sucesso das empresas depende em grande em grande parte de uma adequação da estratégia aos seus processos internos e externos e vice-versa. Para que isso ocorra, é necessário que seus gestores consigam identificar as necessidades do mercado, captar, diagnosticar e analisar o ambiente a fim de promover o desenvolvimento e a sustentabilidade do negócio. Além disso, torna-se necessário existir uma forte liderança por parte dos gestores, já que para efetivação das estratégias e desenvolvimento do processo de gestão é fundamental o envolvimento, principalmente dos funcionários e instigar o interesse das outras partes interessadas (*stakeholders*). De acordo com Oliveira (1997), a gestão estratégica pode ser caracterizada como um processo participativo que promove e reforça o comprometimento das pessoas.

Administração Estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais (OLIVEIRA, 1997, p.28).

O conceito de gestão estratégica como um processo contínuo deve ser entendido como algo mais amplo do que planejamento estratégico e plano estratégico. (TACHIZAWA e REZENDE, 2000).

Steiner (1969) faz distinção entre os termos *planejamento* e *plano*: o planejamento é uma função orgânica básica da administração. Através dele, é possível visualizar o que se deseja alcançar e a maneira de consegui-lo; o plano, por sua vez, é definido pelo autor como a comprovação tangível do pensamento dos dirigentes. Quando o processo existente em uma empresa é global, ou seja, quando o planejamento é global, ele se reflete em uma estrutura de planos inter-relacionados (comercialização, produção, finanças, relações industriais, etc.), os quais são fixados em curto e longo prazos. O processo de planejamento estratégico, segundo Steiner (1969), engloba:

(1) a definição da *missão* (ou missões), ou seja, o(s) tipo(s) de negócio que se pretende levar adiante, com a finalidade de cumprir os propósitos fundamentais organizativos e sócio-econômicos;

- (2) a definição de *políticas*, que são as orientações gerais (ou guias) para as ações que devem ser desencadeadas;
- (3) a definição dos *objetivos de longo prazo*, que se referem aos resultados desejados pela empresa;
- (4) a formulação de estratégias, que se referem às ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos.

2.2.1 Estratégia: proposições racionalistas e evolutivas

A palavra *estratégia* tem diversos conceitos e conotações na atualidade. É também utilizada em várias expressões, associada a algo ligado à essência dos negócios e ao meio empresarial, como forma de as organizações se adaptarem às novas condições vigentes e definirem os caminhos e direções a serem seguidos.

A palavra foi formalmente desenvolvida pelos gregos, que a conceberam em sentido militar, como um conjunto de planos e objetivos traçados para atingir o adversário e ações a serem realizadas (SCHAARS, 1991). O termo *estratégia* continuou a ser desenvolvido como a arte da guerra, após a Segunda Guerra, quando foi usado para descrever processos de planejamento e políticas referentes ao uso e à avaliação dos melhores recursos para vencer o inimigo (KARLOFF, 1989).

Segundo Ansoff (1965,1977), a palavra *estratégia* significa "regras de decisão em condições de desconhecimento parcial", ou seja, quando somente algumas das alternativas possíveis são conhecidas. Ele ainda considera que as empresas podem ser enquadradas em três categorias:

- (1) *reativas*: esperam até que os problemas ocorram, para tentar resolvê-los;
- (2) *planificadoras*: antecipam-se aos problemas;
- (3) *empreendedoras*: antecipam-se tanto aos problemas quanto às oportunidades. As empresas desta terceira categoria não esperam o surgimento de um estímulo, mas buscam permanentemente oportunidades estratégicas, o que pode ser levado a cabo através de um processo de planejamento estratégico.

Andrews (2004) define estratégia empresarial como “o padrão dos objetivos, propósitos ou metas e as políticas e planos essenciais para conseguir as ditas metas,

estabelecidas de tal maneira que definam em que tipo de negócio a empresa está ou quer estar e que tipo de empresa é ou quer ser”.

Gerir estrategicamente uma empresa exige uma série de ações e decisões, para que se consiga interagir com o mercado e enfrentar os concorrentes. De acordo com Almeida, Teixeira e Martinelli (1993), através da gestão estratégica, procura-se que todas as áreas da empresa busquem a sua eficácia como um todo. Para que isso ocorra, é necessário que a estratégia esteja presente em todas as áreas.

Segundo Chandler (1962), a administração implica ações executivas de coordenação, avaliação e planejamento realizadas na empresa, além de alocação de recursos. Nas grandes empresas, essas funções são geralmente realizadas por pessoas qualificadas, com dedicação exclusiva a tais funções; já nas pequenas empresas, uma só pessoa, ou um grupo reduzido de pessoas exercem, além dessas funções, outras atividades, tais como vendas, compras, *marketing* e outras. Ainda segundo o autor, as empresas realizam tarefas estratégicas e táticas: as estratégicas compreendem as definições de objetivos e cursos de ações que conduzam ao alcance dos objetivos e à sobrevivência da empresa, no longo prazo; as táticas estão relacionadas à execução de tarefas essenciais para o desenvolvimento de estratégias.

Pelas várias abordagens sobre estratégia, observa-se que não existe uma única definição universalmente aceita para o termo. Muitos são os conceitos e definições, mas optou-se, neste trabalho, pelo conceito utilizado por Fillion (1990), por ser o que mais se aproxima da realidade das MPMEs. Segundo o autor, a gestão estratégica é “um conjunto de atividades que promovem a coerência da condição da empresa com o seu ambiente externo”.

Autores como Chandler (1962), Ansoff (1977), Steiner (1994), Andrews (1971), Bower (1972), já citados neste trabalho, são considerados precursores da estratégia empresarial. A abordagem desses autores expõe a estratégia como resultado de um processo formal, deliberadamente construído pelos principais executivos da organização, reconhecido como um processo racionalista. Esse processo, mediante o qual se institui o *planejamento estratégico*, ainda que possa apresentar diferenças de estilo, geralmente inclui as seguintes etapas:

- definição da missão (ou "razão de ser") da empresa, geralmente, em termos de produto e mercado;

- definição dos principais objetivos da empresa;
- análise do ambiente interno: identificação e análise dos pontos fortes e pontos fracos da empresa;
- análise do ambiente externo: identificação e análise das oportunidades e ameaças ambientais;
- definição das ações necessárias para levar a cabo os objetivos;
- desdobramento do plano estratégico em planos táticos e operacionais.

De acordo com Quinn e Mintzberg (2001), a realidade da estratégia nas empresas é, em geral, conflitante com a maior parte das abordagens tradicionalistas, que questionam a validade dos sistemas analíticos e racionais que permeiam a literatura sobre o tema. Conforme a abordagem tradicionalista (ANDREWS, 1971; ANSOFF, 1977; BOWER, 1972; CHANDLER, 1962;), a estratégia é elaborada antes da ação, a partir da formulação, por um grupo de dirigentes e/ou executivos de alto escalão, dos caminhos e direções a serem seguidos pelos demais envolvidos na empresa, na busca dos objetivos almejados.

Opondo-se a essa abordagem, proposições evolutivas como as de Quinn e Mintzberg (2001) acreditam que a estratégia tem sua constituição em um processo interativo de aprendizagem, englobando os diferentes níveis da empresa que podem participar das decisões estratégicas. Quinn (1993), através dos resultados de seus estudos com executivos de grandes empresas, considerou que ocorre nos diversos níveis de uma organização uma cadeia de decisões estratégicas e não um processo racional que dita às regras de cima pra baixo. A estratégia nas empresas, na percepção desse autor evolui à medida que os diferentes níveis corroboram e incrementam oportunamente um novo consenso, que se torna um padrão coerente e se transforma mais tarde na nova estratégia da empresa (processo de incrementalismo lógico).

Vale ressaltar, de acordo com Quinn e Voyer (2001), que a maioria das tentativas de formulação de estratégias mediante abordagens que enfatizam o planejamento formal não obtiveram êxito. Isso ocorre segundo os autores, em virtude da dissociação entre o processo de formulação, formação e a implementação da estratégia, que não deveriam ser analisados isoladamente.

Alguns autores tais como Quinn (1993, 2001), Mintzberg (2001) e Grant (1991) propuseram uma nova concepção acerca da formação de estratégias, não as

considerando resultantes, necessariamente, de um processo formal desenvolvido de cima para baixo. Essa nova proposição, reconhecida como evolutiva fez surgir questionamentos em relação às antigas e tradicionais proposições sobre o que é estratégia. Vale ressaltar que é importante analisar e revisar, de uma maneira geral, essas concepções, já que elas podem oferecer grandes contribuições para o entendimento do processo estratégico, assim como para ferramentas como o planejamento estratégico. Dessa maneira, eles possam vir a serem desenvolvidos de uma forma interativa, com a participação de maior número de envolvidos, ou seja, dos vários níveis organizacionais da empresa.

2.2.2 O processo estratégico e a formação da estratégia nas pequenas empresas

São cada vez maiores as mudanças e transformações nos cenários econômico, político, ambiental, social, tecnológico e outros que têm interferido diretamente nas estratégias empresariais (HALL, 1984). Conseqüentemente, é também cada vez maior o desafio enfrentado pelos dirigentes das MPMEs para administrá-las de forma estratégica, em face do atual cenário de alta competitividade do mercado. Segundo Gaj (1987, p.11), “as transformações na sociedade brasileira, as mudanças econômicas e as variáveis tecnológicas foram fatores que estimularam o desenvolvimento de novas formas de administração, entre as quais a busca de flexibilidade e oportunidades estratégicas”.

Devido a esses fatores, bem como às novas exigências de mercado, à influência de fatores externos e internos e às características inerentes às MPMEs, a formação de sua estratégia direciona-se para a definição de caminhos que levem a empresa a interagir com o mercado e competir com os concorrentes, garantindo sua sobrevivência. Segundo Hambrick e Mason (1984, p. 193) “os resultados organizacionais – estratégia e efetividade – são vistos como reflexos das bases cognitivas de atores poderosos na organização”. Assim, a escolha de uma direção estratégica pode ser associada à interpretação que os dirigentes fazem de seu ambiente competitivo. Por conseqüência, desenvolver um comportamento estratégico bem definido é essencial a uma micro, pequena e média empresa. Quanto menor é a empresa, em termos de recursos e condições, mais importante é a aplicação da estratégia, uma vez que as MPMEs sofrem altas oscilações, em função das variações do mercado (PORTER, 1992).

De acordo com Andrews (1980), a estratégia empresarial é um processo organizacional vinculado aos aspectos estrutural, comportamental e cultural da empresa na qual é aplicada. Esse processo apresenta dois aspectos: formulação e implementação. A formulação da estratégia está relacionada a atividades lógicas, tais como: identificação, análise do mercado e do ambiente da empresa, oportunidades, ameaças, suas capacidades e potencialidades. Esse processo implica em subatividades lógicas que incluem a identificação das principais oportunidades e ameaças à empresa. Isso exige que os estrategistas sejam analiticamente objetivos ao identificar, analisar e estimar a capacidade de suas empresas em relação ao mercado.

Já a implementação diz respeito a uma série de atividades basicamente administrativas, tais como recursos físicos, financeiros e gerenciais, que tornam a estrutura apropriada para realizar as tarefas exigidas.

Ao detalhar a formulação e a implementação da estratégia nas MPMEs, a formulação requer quatro componentes básicos, quais sejam:

- identificação de oportunidades e ameaças advindas do ambiente externo da empresa, bem como do risco de cada uma das opções disponíveis;
- análise dos recursos e das competências empresariais, enfocando os pontos fortes e fracos da empresa e os recursos técnicos, financeiros e administrativos disponíveis. Além disso, é de fundamental importância avaliar a capacidade da empresa para aproveitar as demandas do mercado identificadas e sua agilidade para superar os possíveis riscos;
- análise das aspirações pessoais, dos valores e das preferências tanto dos principais executivos como de seus subordinados imediatos;
- atenção ao aspecto ético, reconhecendo as obrigações assumidas com os acionistas e com os outros atores e setores da sociedade, que também podem exercer alguma influência na formulação de estratégias. (ANDREWS, 1980).

A implementação da estratégia, por sua vez, constitui um processo igualmente importante, compreendendo uma série de atividades secundárias, na sua maioria, administrativas, tais como: a mobilização de recursos necessários; o *design* de uma estrutura adequada às necessidades; o estabelecimento de processos organizacionais necessários para medir a realização, a coordenação, o controle e a avaliação das atividades; o estabelecimento e o desenvolvimento de sistemas que incentivem as condutas requeridas

para a conquista dos objetivos da empresa.

Chandler (1962), ao estabelecer distinção entre a formulação e a implementação de decisões estratégicas e táticas, observa que a formulação refere-se às decisões tomadas pelos dirigentes ou "homens-chave" da organização, com vistas a afetar a alocação de recursos humanos e financeiros, bem como de equipamentos, na globalidade da empresa; a implementação refere-se às decisões tomadas sobre atividades operacionais que os gerentes ou dirigentes desenvolvem, mediante o uso de recursos empregados, incluindo também as atividades de coordenação, avaliação e planejamento desses recursos.

Em consonância com uma visão mais recente, Porter (1994a) inicia seu trabalho a partir do enfoque tradicional da formulação de estratégias e destaca a importância de quatro fatores-chave, que, em sua opinião, devem ser considerados previamente ao desenvolvimento dos objetivos e políticas da empresa: (1) análise dos pontos fortes e pontos fracos da empresa; (2) análise dos valores pessoais dos executivos-chave; (3) análise das oportunidades e das ameaças do setor industrial² e (4) análise das expectativas sociais mais amplas (aspecto ético). O autor ainda destaca que as forças e debilidades, combinadas com os valores pessoais dos executivos-chave, determinam os limites internos da estratégia competitiva que uma empresa pode adotar com êxito, enquanto as oportunidades e ameaças do setor industrial e as expectativas da sociedade definem os limites externos.

Levando em consideração os dois aspectos da estratégia, formulação e implementação, estudos como os de Van Hoorn (1979) demonstram a tendência à formulação com base em um planejamento estratégico existente, ampliando a atenção a ele atribuída nas MPMEs. Por outro lado, apontam várias barreiras e características que dificultam sua realização, tais como a limitação de recursos e a falta de especialização. Além disso, existe o fato de que o controle administrativo dessas empresas é inexistente ou insuficiente e, em consequência, as informações obtidas são pouco confiáveis, razões pelas quais, na grande maioria das MPMEs, a estratégia formada e adotada e o tipo de gestão exercida baseiam-se em informações coletadas e experiências armazenadas pelos proprietários-dirigentes: "Uma das chaves do processo estratégico, talvez a única, reside no pensamento dos dirigentes, no que se refere aos seus conteúdos e mecanismos" (FONSECA *et al.*, 1999, p.105). Nessas empresas, devido à limitação desses recursos e de tempo as estratégias tendem a serem formadas e implementadas ao invés de

² Porter define setor industrial como um grupo de empresas que produz produtos (ou serviços) que sejam substitutos próximos entre si.

formuladas. Dessa maneira, a formulação da estratégia deve ser entendida como elaboração a partir da cognição dos indivíduos e não como produto formado, deliberado pela racionalidade dos mesmos. (DAFT; WEICK, 1984; HUFF, 1990).

Nas MPMEs, os processos de formação e implementação das estratégias são praticamente um só, visto que seus dirigentes (e/ou sua equipe de direção) têm que diminuir o curto espaço de tempo entre a decisão e as ações estratégicas. Os dirigentes não dispõem de tempo, nem de técnicas gerenciais elaboradas para formular suas estratégias antes de formá-las. Geralmente nessas empresas, os proprietários-dirigentes já formularam suas estratégias através de esquemas mentais e experiências já vividas. Dessa forma, ao invés de realizar uma análise racional e formalizada, eles partem para a formação e implementação da estratégia. Assim pode-se diferenciar a formulação e a formação da estratégia. A primeira pode ser entendida como um processo racional, deliberado e elaborado de concepção, já a segunda é entendida como um processo emergente agregador e muito mais adaptativo.

De acordo com Wyer e Mason (1998), isso ocorre, em grande parte, porque as MPMEs estão sujeitas a peculiaridades como complexidade, turbulência e mudanças contínuas em seu ambiente. Para tais autores, essas características tornam o processo de aprendizagem essencial e muito mais importante para as escolhas estratégicas e o desenvolvimento da gestão estratégica do que os procedimentos formais e racionais da perspectiva tradicional. Devido à maior flexibilidade presente nas MPMEs, esse processo precisa ser muito rápido, de forma que a formulação, formação e a implementação andem quase que conjuntamente, não dando muito espaço a um processo analítico de planejamento. Além disso, a informalidade é uma característica do processo de formação estratégica das MPMEs. “A inclinação para a informalidade é em parte explicada pelo simples fato de que escrever e calcular detalhes tomam tempo, que a longo prazo vale a pena gastar, mas que pode parecer um desperdício a curto prazo” (GOLDE, 1986, p.12).

De acordo com Kao (1989), a estratégia mais apropriada para as pequenas empresas é a busca da compatibilidade entre sua estrutura e as características do meio ambiente, principalmente a exploração de nichos de mercado. Ainda segundo o autor, a flexibilidade é a base natural da estratégia das MPMEs.

As características e fatores já citados, como o restrito controle administrativo e os limitados recursos, determinam a tendência a serem as estratégias emergentes e não deliberadas, nas MPMEs. Dessa maneira, os atores organizacionais das MPMEs

experimentam situações e aprendem em um processo estratégico contínuo, onde uma ação isolada pode ser empreendida, um *feedback* pode ser recebido, desenvolvendo, assim, um padrão que se tornará a estratégia (MINTZBERG, 1987).

Portanto, o processo de definição, formação e implementação das estratégias nas MPMEs recebe total influência dos atores internos (os diferentes níveis abordados por Quinn (1993b, 2001), que, juntamente com a influência de atores influenciadores externos, embasam o processo de incrementalismo lógico, necessário à perfeita e adequada formulação e implementação da estratégia, tanto nas MPMEs como nas grandes empresas.

As influências externas, por sua vez, ocorrem através da rede de relações dos proprietários-dirigentes e também têm grande importância no processo de formação das estratégias, à medida que contribuem para o desenvolvimento da visão dos próprios proprietários-dirigentes (FILION, 1991, 2004) e possibilitam o acesso a recursos diversos (FALEMO, 1989).

Além disso, não se pode perder de vista que as empresas diferem umas das outras; portanto, existem diversos tipos de estratégia, que podem apresentar-se de uma maneira mais deliberada ou mais emergente (MINTZBERG, 1979). A estratégia emergente resulta dos esforços de um líder individual ou de uma pequena equipe gerencial. Várias pessoas podem interagir e, assim, desenvolver, mesmo inadvertidamente, um padrão que se torna uma estratégia. A propósito, Mintzberg (1985) afirma que uma estratégia pode surgir inesperadamente, em resposta a uma situação de mudanças, ou pode ser deliberadamente formulada e implementada.

Segundo Chan e Foster (2001), as escolhas estratégicas dos proprietários-dirigentes, em grande parte, relacionam-se aos acontecimentos que provocam mudanças no ambiente, distanciando-se da perspectiva tradicional de gerenciamento, caracterizada por procedimentos formais e racionais. Dessa forma, as ações são geralmente orientadas pela análise do ambiente e pela percepção da situação pelos dirigentes que detêm o domínio da organização (FONSECA *et al.*, 1999).

Mintzberg (2001b, p. 232) observa que:

Firmas empreendedoras são freqüentemente jovens e agressivas, sempre à busca de mercados arriscados, que afugentam as burocracias maiores. Seu pequeno tamanho e estratégias enfocadas permitem que suas estruturas permaneçam simples, de modo que os líderes podem ter um controle rígido e flexibilidade administrativa.

Mintzberg e Waters (1985) afirmam que as grandes empresas, de maneira geral, ao contrário das MPMEs, tendem a formular suas estratégias de forma analítica, estabelecendo objetivos de longo prazo e planos de ação. O autor considera ser a abordagem analítica do processo extremamente importante às empresas, já que o processo de formulação de estratégias deve ser considerado sob uma perspectiva ampliada, de forma a oferecer diversos caminhos e possibilitar a influência de estratégias emergentes em sua concepção; contudo, apesar de sua relevância, a prática evidencia ser limitada a realização desse tipo de abordagem nas MPMEs, que tendem a adotar comportamentos de reação e adaptação ao ambiente, à medida que surgem as necessidades. Isso ocorre através de um processo contínuo de aprendizado e da exploração dinâmica dos melhores recursos e das capacidades individuais reveladas ao passar do tempo. Através da experimentação, é possível também identificar os pontos fracos a serem trabalhados e os aspectos mais fortes da empresa.

A sobrevivência das empresas significa cada vez mais aprender a aprender, isto é, tornar-se uma empresa inteligente, ágil, e adaptativa. As pequenas empresas, embora mais frágeis, contam com a vantagem de poder reagir mais rapidamente nessa nova realidade em que o fazer está se tornando sinônimo de aprender (KRUGLIANSKAS, 1996, p.03).

Dessa forma, as relações entre os indivíduos nas MPMEs, o modo como realizam suas tarefas e seu aprendizado, além de outros fatores, promovem o desenvolvimento das estratégias gerenciais. De acordo com Hayes e Allison (1994), as formas como as pessoas adquirem, armazenam e utilizam o conhecimento, ou seja, o estilo cognitivo dos proprietários-dirigentes influencia a formação de estratégias e, portanto, a realização da gestão estratégica.

Segundo Kirton (1976), os indivíduos podem adotar estilos criativos na solução de problemas e no processo de tomada de decisão. Alguns adotam um estilo cognitivo desafiador, indisciplinado, propondo novas formas e maneiras de resolver situações. Trata-se de gestores que adotam políticas e estratégias inovadoras, através de práticas que possibilitem à organização estar sempre à frente dos seus concorrentes nos quesitos inovação e criação de novos produtos e/ou serviços. Os proprietários dirigentes com esse estilo estão sempre procurando ampliar sua linha de produtos e serviços.

Outros adotam uma postura de adaptação, enfatizando a precisão, a eficiência, a disciplina e a atenção às regras. Os problemas são resolvidos através de experiências anteriores e práticas já testadas. Através da adoção de um dos estilos citados ou de algum outro estilo, os indivíduos, sozinhos ou através de grupos, criam e gerenciam as empresas por meio de estratégias. Essas estratégias também podem ser diferenciadas, em consonância com o estilo do proprietário-dirigente e/ou dirigentes.

Nessa linha de pensamento enquadram-se Miles e Snow (1978, p.3), os quais consideram que “uma organização é um propósito articulado e um mecanismo estabelecido de obtenção desse propósito”. Em função dessa visão, esses autores desenvolveram um modelo de processo estratégico dinâmico, pelo qual é possível que uma organização se ajuste continuamente a seu ambiente.

De acordo com Miles e Snow (1978), o sucesso de uma empresa de qualquer porte implica a contínua avaliação de suas metas e a busca constante de alinhamento com o meio ambiente, mediante a adequação de sua estrutura, de seus relacionamentos e de seus processos decisórios e ações de controle.

Miles e Snow (1978) defendem em seus estudos que, nas empresas que competem dentro de um mesmo setor industrial, é possível verificar a existência de tipos diversos de estratégias, em função das necessidades do ambiente. Apontam os autores quatro tipos básicos, conforme registra o quadro2, a seguir.

QUADRO 2

Modelo de estratégias competitivas de Miles e Snow

Tipologia	Características das empresas de cada tipo
Defensiva	<ul style="list-style-type: none"> - Mantêm a estabilidade de seus produtos; - Tendem a não buscar novas oportunidades e expansão de seu domínio; -Tendem à centralização do processo decisório e do controle nos dirigentes, especialistas em sua área de atuação; - Direccionam suas ações estratégicas no sentido de garantir nichos de mercado, mediante a oferta de produtos de alto padrão de qualidade e preço; - Concentram sua atuação no aumento da própria eficiência.

QUADRO 2

Modelo de estratégias competitivas de Miles e Snow (Continuação)

Prospectiva	<ul style="list-style-type: none"> - Privilegiam, como ferramentas de competitividade, a inovação e a mudança; - Monitoram constantemente o meio ambiente, com vistas à busca de condições para a criação de produtos e de novas oportunidades de mercado ; - Tendem à descentralização das ações.
Analítica	<ul style="list-style-type: none"> - Buscam manter relativamente estável uma linha de produtos que lhes pareçam mais promissores, adicionando alguns novos produtos bem-sucedidos no mercado; -Tendem a centralizar o processo decisório e o controle; no entanto, a estrutura organizacional é flexível.
Reativa	<ul style="list-style-type: none"> - Tendem a evitar se arriscar em novos produtos; - São fortemente centralizados o processo decisório e o controle; - Há rigidez na estrutura organizacional; - Percebem modificações em seu ambiente, mas não se ajustam a elas, a não ser que sejam coagidas a fazê-lo.

Fonte: Adaptação de MILES e SNOW (1978).

Gimenez (2000) atribui ao modelo de estratégias desses autores grande importância, por propiciar o entendimento do comportamento estratégico das pequenas empresas e pelo fato de sua implementação depender do tamanho das mesmas. Hambrick (1983) considera competitivas essas estratégias, já que se relacionam ao modo como as empresas competem em determinado tipo de negócio.

Em síntese, a maioria dos proprietários-dirigentes tem grandes dificuldades para compreender o ambiente de sua MPMEs e conduzir satisfatoriamente o processo estratégico, já que as turbulências do ambiente externo, a baixa especialização e a falta de capacitação do ambiente interno constituem difíceis circunstâncias que desafiam as MPMEs.

Gibb (1983), em sua síntese sobre o modelo de gestão mais utilizado nas micro, pequenas e médias empresas, identificou doze fatores-chave que influenciam esse processo:

- equipe administrativa reduzida;
- exercício de papéis multifuncionais pelos gerentes;
- recursos limitados, ocasionando ausência de pessoal especializado;
- sistemas de controle informais;

- tendência à dominação do líder;
- falta de mão-de-obra especializada;
- controle limitado do ambiente;
- proximidade do grupo de trabalho, favorecendo a solução de conflitos;
- influência reduzida, dificultando a obtenção de capital;
- processos tecnológicos escassos;
- cadeia de produção limitada, embora flexível;
- participação restrita no mercado.

Em face dessas dificuldades, as ações estratégicas nas pequenas empresas são mais freqüentemente adaptativas do que pró-ativas.

Em seu trabalho sobre os proprietários-dirigentes de MPMEs, Gimenez (1997) aborda o caráter adaptativo dessas empresas ao ambiente e à implementação de estratégias; por outro lado, o autor observa a dificuldade de padronização do comportamento estratégico dos proprietários-dirigentes.

O maior ou menor impacto desses fatores tem relação direta com o estilo cognitivo dos seus gestores ou de sua equipe de direção, cada um dos quais influencia de forma particular a gestão da empresa. Além destas influencias, outro elemento importante na formação efetiva de uma estratégia é responder as preocupações e interações dos stakeholders, tanto internos quanto externos.

2.3 A influência de stakeholders internos e externos no processo estratégico de MPMEs

Stakeholders são pessoas e/ ou grupos que podem afetar e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que tem reivindicações aplicáveis no tocante ao desempenho da empresa (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008)

A atenção dispensada aos stakeholders pelas organizações era historicamente limitada, excetuando-se aqueles diretamente afetados como funcionários e investidores.

‘No entanto, á medida que os executivos aprenderam que desenvolvimento contínuo de recursos internos e externos é cada vez mais importante para o sucesso de uma organização, a *análise do stakeholder*- o processo de identificar e priorizar os principais stakeholders, avaliando suas necessidades e preocupações e incorporando suas idéias e percepções ao processo de formulação da estratégia- tornou-se um elemento importante do desenvolvimento das estratégias.’(KLUYVER, PEARCE II, 2007, p.9)

Ainda segundo os autores, uma grande parte das empresas depende de certa forma de uma rede de stakeholders externos e internos. Os stakeholders externos estão relacionados á fornecedores, parceiros, concorrentes e outros atores que possam auxiliar na criação de valor para os clientes. Já os stakeholders internos, compreendem os funcionários, diretores, proprietários-dirigentes, altos executivos e gerentes de nível médio, também essenciais para a conquista dos clientes e do sucesso. A importância dos diferentes stakeholders para á empresa irá depender do interesse que os mesmos tem na empresa e no tipo de influencia que cada um poderá exercer.

Segundo Hitt, Ireland, Hoskisson (2008), quanto mais valorizada e essencial for a participação de um dos stakeholders, maior influencia o mesmo terá sobre os compromissos, decisões e ações da empresa. Os proprietários-dirigentes e gestores precisam buscar formas de controlar as demandas dos stakeholders , principalmente daqueles que detém algum controle sobre recursos críticos a empresa.

A maioria das MPMEs é administrada por seus próprios proprietários, mas, de acordo com Lima (2001), elas podem ter uma equipe de direção e, nesse caso, o proprietário-dirigente não é a única pessoa a exercer influência sobre as decisões relacionadas à empresa e ao seu desenvolvimento.

No processo de formação e definição estratégica nas MPMEs, ainda na visão do citado autor, não só o ambiente externo deve ser considerado, mas, principalmente, o interno. O ambiente externo relacionado à empresa e à estratégia compreende a concorrência, os clientes, os fornecedores, os acionistas, a comunidade e outros; o interno, por sua vez, diz respeito a todos os funcionários da empresa. Segundo Freeman (1984), esses atores são conceituados como grupos ou indivíduos que têm direito legitimado sobre a organização. Por sua vez, qualquer um desses atores ou grupo de atores poderá afetar ou ser afetados pela realização dos objetivos organizacionais.

Segundo Hendry *et al.* (1995), as pessoas são os atores ou agentes através dos quais as estratégias se desdobram. Elas alimentam, injetam recursos ou retiram a estratégia.

Através do processo de comunicação, os atores influenciam e são influenciados uns pelos outros, nessa rede de relações interpessoais que propicia várias interpretações e interações entre seus membros. (DELOZIER, 1976; MCQUAIL, 1994).

Os relacionamentos inter-organizacionais e as redes de relação podem ser compreendidos através de atividades e eventos ocorridos no contexto social, cultural e histórico (PETTIGREW, 1987, 1997). As interações que ocorrem na rede de relações

têm como aspectos influenciadores o macro-ambiente e o ambiente interno da empresa (HAKANSSON e SNEHOTA, 1989).

As pessoas estabelecem comunicação entre si e formam espécies de grupos, com os quais se identificam ou pelos quais se interessam. Dessa forma, são constituídas redes de relações também dentro das empresas, onde grupos se reúnem por circunstâncias de trabalho, afinidade, amizade, interesses, necessidades, jogos de poder e outros, acabando por exercer influência no processo de gestão estratégica. (KNOKE & KULINSKI, 1982).

George *et al.* (1997) comprovam tal afirmação através de um estudo realizado sobre a importância da utilização da rede de relações sociais como estratégia para a melhoria do desempenho das pequenas empresas. O estudo sugere que o uso da rede de relações nos pequenos negócios gera melhor desempenho em suas atividades, inclusive as estratégicas, revertendo em vantagens competitivas para essas organizações. Trabalhos como o de Cancellier (2001) verificaram que empresas menores podem e buscam realizar análises do meio ambiente, conciliar as competências internas com as oportunidades existentes no mercado, criar e desenvolver relacionamentos com os atores externos que lhes interessam, por serem importantes para seu negócio.

As pessoas também podem influenciar através da resistência à mudança. Dessa forma, grupos são formados com o objetivo de manter a condição vigente e acabam também por influenciar o processo de formulação das ações estratégicas nas empresas. Zaltman e Duncan (1977) apontam a resistência à mudança como conduta para manter a condição vigente, em face da pressão exercida para modificá-la. Segundo os autores, a resistência à mudança é um fenômeno natural e inevitável, que poderá surgir como reação ao anseio de modificar, alterar ou implementar inovações nas empresas.

Kotter e Schlesinger (1979) apontam as seguintes estratégias na administração de situações que envolvem resistência à mudança:

- educação e comunicação;
- participação e envolvimento;
- facilitação e suporte;
- negociação e acordo;
- manipulação e cooperação;
- coerção explícita ou implícita.

Além da resistência à mudança, outro fator a ser considerado é a existência da rede de relações e sua importância dentro das MPMEs. De acordo com Carson *et al.* (1995), o desenvolvimento das redes de relação no contexto dos pequenos negócios é

definido como a forma pela qual o proprietário-dirigente com orientação empreendedora constrói e administra relações pessoais com certos indivíduos, visando a benefícios para seus negócios.

A rede de relações é de grande importância, por criar e sustentar a vantagem competitiva nas empresas (WALDINGER *ET AL.*, 1990). A comunicação entre as pessoas e os fatores inerentes à formação das redes (jogo de forças, interesses, disputas, etc.) influenciam as relações. É especialmente importante analisar a comunicação e a participação dos agentes influenciadores nas atividades ligadas à gestão estratégica. Em seu trabalho sobre gestão estratégica de projetos, Coutinho (2007, p.8) igualmente aponta como um dos obstáculos à gestão estratégica a resistência à mudança e cita a comunicação como uma das ferramentas hábeis ao seu combate:

Comunicação é o coração da mudança. Significa tornar comuns as idéias, os conceitos e visões. A comunicação representa a essência da liderança transformadora, uma vez que mudanças se concretizam por meio das pessoas.

Outro ponto a ser considerado vital à comunicação e, portanto ao desenvolvimento da gestão estratégica das MPMEs, é a presença de uma liderança incentivadora, principalmente por parte de seus gestores e ou proprietários-dirigentes. É relevante dentro de uma organização estabelecer uma visão motivadora. Cabe ao líder a tarefa de estabelecer a visão que irá delinear os caminhos a serem seguidos (SENGE, 1990).

2.3.1 Proprietário-dirigente e equipe de direção

O proprietário-dirigente e ou equipe de direção que consegue estabelecer um espírito de liderança e conquistar adeptos, consegue também, a conquista dos objetivos da empresa através da cooperação e da adequação necessária entre os seus funcionários e os sistemas funcionais. É possível criar vantagem competitiva através de um trabalho que enfatize a aprendizagem, a cooperação entre os funcionários e entre os subsistemas funcionais, em busca de atingir melhores resultados (WIERSEMA, 1996).

Na maioria das MPMEs, é constatada propriedade e a centralidade do proprietário-dirigente. Miller (1982) ressalta em seus estudos a forte influência que os proprietários-dirigentes exercem nas pequenas empresas, em termos de gestão

estratégica. Idêntico entendimento é defendido por Filion (1991), segundo o qual a maior característica de uma pequena empresa é que seu crescimento, seu desenvolvimento e sua sobrevivência dependem de seu proprietário. A permanência da empresa de pequeno porte no mercado, seu sucesso ou fracasso, enfim, seu futuro depende do comportamento do proprietário, dentro e fora dela.

A empresa é uma extensão do proprietário, de seus valores e de sua imagem. Os sistemas de valores desses atores afetam não somente suas percepções, mas também exercem influência desde o *design* até o desenvolvimento dos processos e estruturas organizacionais (GUTH e TAGIURI, 1965).

Segundo o modelo de Steiner (1969) sobre planejamento, cada um dos altos dirigentes possui um conjunto de valores, um código ético e diretrizes morais (expressas por escrito ou não), que lhes são próprios e únicos e que influenciam as decisões a respeito dos objetivos que devem ser buscados e os meios escolhidos para alcançá-los. Assim, os valores da alta direção se refletem no conjunto de objetivos de qualquer empresa.

Os esquemas interpretativos dos proprietários-dirigentes e de outros atores envolvidos direta ou indiretamente com os processos estratégicos da empresa atuam como elementos mediadores, constituídos por valores e crenças compartilhados, que acabam por orientar as concepções e interpretações da empresa e do ambiente por parte dos atores organizacionais (ENZ, 1988).

Castaldi (1986) observa que, cada vez mais, os objetivos ou expectativas dos proprietários-dirigentes são abordados na literatura atinente ao tema. Expressivo contingente de autores tem mostrado em seus trabalhos que uma das características distintivas de uma pequena empresa é a influência determinante do comportamento do proprietário-dirigente em sua dinâmica e em seu desempenho. Segundo o autor, esse fator é determinante para a dinâmica da organização, uma vez que o comportamento do proprietário-dirigente afeta suas orientações estratégicas.

Gibb e Scott (1983), em seus trabalhos focados nos limiares internos das pequenas empresas, ressaltam que seus proprietários-dirigentes tomam suas próprias decisões e aprendem as técnicas pertinentes à sua realidade, através de um aprendizado contínuo e de ações repetidas, que se tornam características fundamentais para o processo de formação da estratégia.

Nagel (1981) também afirma que os aspectos ligados ao perfil cognitivo do dirigente constituem fator preponderante na tomada de decisões em pequenas empresas. Ainda segundo o autor, os proprietários das MPMEs não percebem ou não sentem

necessidade de criar e adotar procedimentos formais de planejamento estratégico, e suas percepções sobre o ambiente externo baseia-se em sinais do ambiente que podem representar oportunidades ou ameaças. A percepção desses sinais é, portanto, a base para a decisão estratégica. Segundo Mintzberg (1991), a estratégia pode ser a representação cognitiva do grupo de dirigentes e, ao ser compartilhada ou imposta aos demais atores dos outros níveis da empresa, orienta-lhes o comportamento e a ação.

Além disso, a visão do proprietário-dirigente delinea o caminho a ser percorrido e a aprendizagem necessária para a realização das atividades projetadas. Dessa maneira, as estratégias nas MPMEs podem surgir a qualquer momento, a partir de um aprendizado contínuo entre os atores. A gestão estratégica é, pois, relacionada à compatibilidade entre a condição interna da organização e seu ambiente externo. A percepção que o proprietário-dirigente tem sobre a capacidade de seus empregados irá influenciar sua tomada de decisão.

Em conformidade com a atual tendência ao envolvimento dos atores internos e externos, no que se refere à tomada de decisão estratégica, busca-se, nos dias atuais, um processo mais participativo e descentralizado, em oposição ao desenvolvido anteriormente, centralizado, em grande parte, no proprietário-dirigente e em suas decisões.

Wood JR. *et al.* (1997), reportando-se a essa questão, acrescenta que, muitas das empresas de pequeno e médio porte são fundadas e geridas por uma equipe de direção, cuja importância no desenvolvimento dos negócios é enfatizada por Lima (2005a).

Outro aspecto importante a ressaltar é o fato de que um proprietário-dirigente de uma empresa não é necessariamente um empreendedor. Segundo Filion (2001,1988, p. 127), a principal diferença entre um empreendedor e um proprietário-dirigente é:

[...] o empreendedor está principalmente interessado na inovação, enquanto o proprietário-dirigente é alguém que possui [a organização] e a administra. [...] Um empreendedor pode ser um proprietário-dirigente, e um proprietário-dirigente pode também ser um empreendedor. Uma pessoa pode ser ainda um ou outro, dependendo de suas características comportamentais relativas à sua maneira de lidar com as pessoas e com as atividades da empresa.

2.3.2 Gerentes

Raymond (1982) conceitua o gerente como um indivíduo com estreita ligação entre modo de vida e trabalho, tendo a racionalidade como um de seus valores pessoais, na busca do equilíbrio entre trabalho e família.

Barnard (1971) ressalta que o gerente, para conseguir ser eficaz, deve desenvolver estratégias que assegurem o alcance tanto de seus objetivos individuais como dos da organização. Para isso, é necessário que desenvolva um esquema eficiente de comunicação e cooperação em diversas áreas e setores da empresa. O autor enfatiza a necessidade de um sistema cooperativo na empresa e explicita a importância do papel do administrador em coordenar os esforços para efetivar o sistema de comunicação.

De acordo com Simon (1979), as atividades administrativas são caracterizadas por serem grupais. Um único homem pode planejar e realizar suas tarefas, mas, assim que ocorre expansão das atividades e tarefas, ele necessita do auxílio de outras pessoas para desenvolver processos específicos, criados para a concretização de um esforço organizado, em proveito da tarefa do grupo. As técnicas que viabilizam e auxiliam na execução dos esforços organizados são denominadas de processos administrativos.

Motta (1991, p.26) ressalta ser função da gerência “a arte de pensar, decidir e agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados, que podem ser previstos e analisados, mas obtidos através de pessoas, numa interação constante”. O autor classifica os gerentes em pensadores, líderes e bons fazedores. De acordo com Mintzberg (2001b), muitos autores clássicos da Administração enfatizam que os gerentes são essencialmente controladores. Segundo o autor, é conhecido o folclore que existe em relação à função do gerente, cujo cargo e cujas atribuições são geralmente vistas pelas pessoas como algo extremamente sistemático e controlado. De um modo geral, os gerentes e os tomadores de decisão (e/ou proprietários-dirigentes) já possuem determinados planos em sua mente, os quais não são formalizados, pois precisam reagir em tempo real às necessidades e cumprir suas atividades rotineiras. O autor ainda aponta uma série de mitos existentes acerca do trabalho administrativo realizado por esses atores, tais como:

- o administrador é um planejador sistemático e pensativo;
- o verdadeiro administrador não realiza tarefas rotineiras;

- os principais administradores necessitam de informações agregadas, obtidas por meio de sistemas formalizados;
- a administração está se transformando em ciência e profissão.

Minzberg (1986) define os principais papéis do administrador ou gerente, conforme sintetizado na FIG.1, os quais, em conjunto, caracterizam o cargo do executivo.

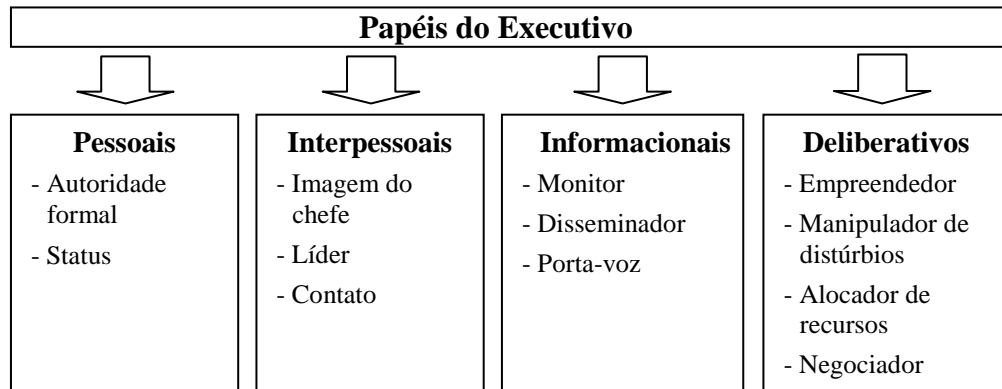


FIGURA 1 – Os Papéis do Executivo

Fonte: Adaptado de MINZTBERG (1986).

Dornelas (2003) aponta as principais características que diferenciam os gerentes, as quais estão resumidas no QUADRO 3. Segundo o autor, o que diferencia o gerente empreendedor do administrador/gerente é o fato de que o primeiro realiza constante planejamento, com base na visão do futuro.

QUADRO 3
Principais características gerenciais

Características	Gerente tradicional	Gerente empreendedor (em geral)	Gerente empreendedor corporativo
Motivação	Quer promoção e outras recompensas da corporação; é motivado pelo poder.	Quer liberdade; é orientado a metas; autoconfiante; automotivado.	Quer liberdade de acesso aos recursos corporativos; é orientado às metas; é automotivado; almeja recompensas e reconhecimento.
Horizonte de tempo	Gerencia orçamentos e ações semanais; horizonte de planejamento anual até a próxima promoção ou transferência.	Estabelece metas de longo prazo (5, 10 anos) para garantir o crescimento da empresa; age agora para atingir esses objetivos.	Estabelece metas de 3 a 5 anos, dependendo do negócio; impõem-se tarefas e prazos com vistas a atingir os objetivos da empresa.
Modo de agir	Delega atribuições, supervisiona e relata de forma ativa.	Coloca a mão na massa; às vezes se irrita com funcionários que fazem seu trabalho.	Coloca a mão na massa; delega quando necessário, mas faz o que tem de ser feito.
Habilidades	Gerencia profissionalmente; tem geralmente formação gerencial (MBA, etc.); usa ferramentas gerenciais; gerencia pessoas e tem habilidades “políticas”.	Conhece o negócio como ninguém; tem mais perspicácia que conhecimentos gerenciais; tem mais técnica do que habilidade de administração.	Parece com o empreendedor de <i>start-up</i> , mas possui habilidades do gerente; procura ajudar os outros para prosperar na empresa.
Atitude sobre o próprio destino (autocontrole)	É ambicioso; teme que outros tomem seu espaço.	É autoconfiante, otimista e corajoso.	É autoconfiante e corajoso; pode ser cético sobre o sistema, mas otimista em mudá-lo.

QUADRO 3
Principais características gerenciais (continuação)

Foco	Atua principalmente nos eventos internos da organização	Atua em novas tecnologias e mercados	Atua dentro e fora da organização; consegue ter visão mais abrangente e foco também nos consumidores e clientes.
Atitudes relativas a assumir riscos	É cauteloso	Gosta de assumir riscos moderados; procura dividi-los com outros.	Gosta de assumir riscos moderados; geralmente não tem medo de ser demitido; assim, vê pouco risco.
Uso de pesquisa de mercado	Utiliza pesquisas para definir e descobrir necessidades dos clientes e guiar ações referentes ao posicionamento dos produtos	Cria necessidades; geralmente inova com produtos que não podem ser testados via pesquisa de mercado; conversa diretamente com os consumidores e forma sua própria opinião.	Faz sua própria pesquisa de mercado e avalia de forma intuitiva o mercado, como um empreendedor <i>start-up</i> .
Atitudes sobre <i>status</i>	Cuida para mantê-lo (secretária própria, sala diferenciada, etc.).	Fica feliz se a empresa está indo bem, mesmo que não tenha luxos pessoais.	Considera os símbolos de <i>status</i> uma piada; o que conta é o desempenho e a liberdade de agir.
Atitudes quanto a falhas e erros	Procura evitar erros e surpresas; adia o reconhecimento e falhas.	Lida com erros e falhas como se fosse um aprendizado.	Tem sensibilidade de mostrar os erros da forma correta (analítica e politicamente), de forma a não prejudicar seu papel e imagem na organização.
Estilo de tomada de decisão	Concorda com quem está no poder; atrasa certas tomadas de decisão até ter certeza de que estão de acordo com o que pensam os superiores.	Segue uma visão própria, decisiva e orientada para a ação.	Faz com que outros concordem com sua decisão (persuasão); mais paciente e comprometido que o empreendedor de <i>start-up</i> , mas, mesmo assim, é um fazedor.
A quem serve	Aos outros.	A si e aos clientes.	A si, aos clientes e aos superiores.
Atitude em relação ao sistema	Busca proteger-se e procura uma posição no sistema.	Pode rapidamente progredir dentro de um sistema; quando frustrado, busca construir seu próprio sistema de empresa.	Não gosta do sistema, mas aprende a “influenciá-lo”.
Estilo de resolução de problemas	Resolve de acordo com as regras do sistema.	Evita formas estruturadas, buscando suas próprias saídas.	Resolve de acordo com as regras do sistema ou de forma contornada, sem fugir às regras .
Relações interpessoais	Vê a hierarquia como base para seus relacionamentos.	Vê negociações e estabelecimento de acordos como base para os relacionamentos.	Vê as negociações dentro da hierarquia como base para os relacionamentos .

Fonte: Adaptação de Dornelas (2003, p.67-68).

As pequenas e médias empresas são geralmente, gerenciadas de maneira particular e personalizada. Seus gerentes têm maior proximidade e contato com os funcionários. Isso se deve, em parte, ao fato de terem uma estrutura simples e flexível, o que possibilita maior contato pessoal e interatividade.

Segundo Schollhammer e Kuriloff, (1979, p.179),

[...] os gerentes em pequenas empresas tendem a conhecer a personalidade de todos os funcionários, a participar de todos os aspectos relacionados ao gerenciamento dos negócios da empresa e a compartilhar do processo de tomada de decisão.

Aos gerentes, como agentes estratégicos que são, cabe o exercício de funções típicas de líderes. Uma de suas funções relevantes é ter como responsabilidade estabelecer uma visão motivadora para a organização (SENGE, 1990). Dessa forma, uma das competências que lhe são requeridas é a de trabalhar como um agente de transformação na organização, promovendo mudanças e realizando parcerias, com o propósito de alcançar os objetivos e os melhores desempenhos possíveis.

“Líderes estratégicos são pessoas situadas em vários setores da empresa, que utilizam o processo de administração estratégica para ajudar a empresa a atingir a sua visão e missão. Independentemente do cargo que ocupem, os líderes estratégicos são decisivos e estão comprometidos a proteger aqueles ao seu redor e a ajudar a empresa a criar valor para seus clientes e retornos para os acionistas e outros stakeholders” (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008)

Segundo Clark (1999), os líderes podem aprender através de suas próprias experiências, tanto profissionais como pessoais, as quais podem influenciar o modo de agir dos indivíduos e desenvolver suas habilidades, desenvolvendo-lhes o perfil de líderes. Os valores e as condutas que guiam as decisões dos indivíduos dentro das organizações podem estar relacionados às influências advindas da família (pais, avós, irmãos) e de outros modelos.

Uma empresa, segundo Matos (1999), consolida-se pela ação pedagógica multiplicadora de suas lideranças. Daí a importância do papel do gerente, como canal vivo de comunicação no âmbito da empresa.

Segundo Hesseblein (1996, p.139), é necessário que o gerente saiba reconhecer e manter a rede de relações no âmbito da organização, assim como entender o “significado das vidas dos homens e mulheres que fazem a empresa, o valor de um local de trabalho que mantém pessoas cujo desempenho é essencial para a realização da missão”. É imprescindível que o gerente, além de amplo domínio de conhecimentos específicos atinentes à organização, saiba aplicá-los de forma ágil e tenha visão de futuro, para prever as necessárias mudanças e transformações, em função do ambiente, renovar, diagnosticar, enfim, atuar como um líder estratégico.

2.3.3 Funcionários: seguidores estratégicos

Os empregados, chamados de stakeholders organizacionais, demandam a empresa um ambiente de trabalho dinâmico, estimulante e satisfatório. Empregados que

através do aprendizado utilizam novos conhecimentos e aumentam a força produtiva da empresa são peças fundamentais para o êxito da mesma (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008).

Além de administrar recursos, escolher e definir melhores técnicas de trabalho e estratégias os gestores tem também como papel reunir e mobilizar seus funcionários para os auxiliarem na execução de tarefas que levem à concretização da gestão estratégica da empresa. Provan (1991) observa que as empresas são formadas através de várias coalizões de indivíduos, cujas decisões são arquitetadas e transformadas pelas coalizões consideradas dominantes.

Segundo Miles e Snow (1978), entende-se, por coalizão dominante uma coligação de tomadores de decisões com grande influência sobre o sistema, existente em toda organização. Ainda de acordo com os autores, esse grupo de indivíduos, através de suas percepções, identifica situações e soluciona problemas, criando o meio ambiente da empresa.

Além disso, ocorrem relacionamentos entre as pessoas, a empresa e o ambiente externo. As pessoas e a empresa influenciam e são influenciadas pelo ambiente externo. O modo como as empresas e pessoas, independentemente do cargo que ocupam, são influenciadoras ou influenciadas, reflete-se nas escolhas estratégicas (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

Dentro das micro, pequenas e médias empresas, redes de relacionamentos são formadas entre os próprios funcionários da organização, entre os funcionários e clientes, fornecedores e outros atores, que, por sua vez, vão influenciar suas decisões estratégicas e sua competitividade. Membros integrantes de fortes redes de relacionamentos tendem a ter acesso a informações que podem ajudar no desempenho de suas funções estratégicas (CASTANIAS; HELFAT, 1991). Além disso, segundo os citados autores, esses membros desenvolvem contatos que acabam amadurecendo em novos clientes e em novas redes e cadeias, auxiliando, conseqüentemente, o desempenho da empresa.

Miller e Shamsie (1986) consideram a rede de relações como um sistema de recursos. Empresas que estimulam seus membros a participar de uma rede de relacionamentos tendem a ter melhor desempenho, uma vez que podem ter acesso a outras informações não disponíveis no mercado e buscar oportunidades através de vínculos que tenham sido formados por meio da rede de relações.

Miller (1982) argumenta que a relação entre proprietários-dirigentes e empregados pode influir na produtividade, afetando negativamente ou positivamente a

empresa. Segundo o autor, os funcionários podem influenciar o processo de gestão estratégica na empresa de diversas formas: criando resistência a mudanças e ao comando; persuadindo outras pessoas a não realizar determinado trabalho e/ou atividade; utilizando seu poder para auxiliar ou impedir o desenvolvimento dos objetivos da empresa, além de outros aspectos que podem surgir durante o processo de gestão.

Gunnigle e Brad (1984) observam que, em pequenas empresas, geralmente são enfatizadas a proximidade das relações empregado-empregador e as boas comunicações. Essa proximidade poderá ajudar a minimizar possíveis conflitos, favorecendo a execução das atividades relacionadas à sua gestão estratégica.

Dentro desse contexto, os pequenos negócios têm vantagens em relação aos grandes competidores, uma vez que, geralmente, propiciam relações mais estreitas entre seus clientes, empregados e fornecedores, possibilitando a realização de um trabalho individualizado com esses atores. Através de uma base de produtos especiais, qualidade e serviços personalizados poderão atraí-los melhor do que mediante fatores impessoais como preço ou produção em massa de produtos idênticos, conforme observam Tate *et al.* (1982). Dessa forma, os pequenos negócios têm formado nichos de mercado, atendendo a clientes específicos de maneira diferenciada.

Por outro lado, as empresas de pequeno porte sofrem desvantagens em relação a seus competidores, principalmente os grandes, no tocante a recursos, crédito e outros aspectos, uma vez que enfrentam geralmente grandes dificuldades para obterem financiamentos e acesso ao crédito (SEBRAE, 2005a). Quando elas, finalmente, conseguem um empréstimo, gastam boa parte dos ganhos obtidos para liquidá-lo. De forma geral, MPMEs são mais frágeis em relação às grandes empresas, já que têm que enfrentar a forte posição das concorrentes no mercado (STEINDL,1990).

2.3.4 Stakeholders externos: clientes, investidores, familiares, parceiros

Stakeholders externos como os acionistas ou investidores tem interesses em que a empresa desenvolva, apresente liquidez, lucro e apresente retornos competitivos sobre seus investimentos. Já os stakeholders clientes, demandam a empresa produtos e serviços confiáveis ao menor preço possível. O fornecedores querem estabelecer parceria com clientes que sejam fieis e que se disponham a pagar um preço sustentável mais alto pelos produtos e serviços que oferecem. Competidores desejam uma

concorrência mais justa, comunidades locais, governo e pessoas relacionadas a empresa exigem uma postura responsável que sua presença proporcione melhorias na região onde esta inserida. Estas demandas dos seus stakeholders criam muitas exigências específicas de acordo com o interesse de cada grupo – produtos de qualidade, serviços a comunidade, empregos, impostos, rendimento e segurança nos investimentos, além de outras (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008).

Ainda segundo os autores, esses stakeholders externos tem grande influencia sobre as opções estratégicas das empresas ao qual possuem relacionamento.

2.3.4.1 Clientes

Um dos tipos de stakeholders externos compreendidos como clientes, possuem relação direta com o processo de tomada decisão nas empresas, já que através deles fundamentam-se as estratégias fundamentais ao desenvolvimento do negócio (CAMPBELL, 1997). A grande maioria das empresas tem seus clientes como a razão de ser de seu negócio. Portanto, torna-se essencial satisfazê-los, sem perder o foco em outros stakeholders também importantes á empresa como os acionistas (NASSER, 2000). Os interesses dos clientes podem afetar as escolhas estratégicas da empresa que irão de encontro aos interesses dos acionistas e de outros stakeholders ou divergirem. Desse modo, a empresa precisa interagir com outros stakeholders a fim de tentar atender suas demandas e fortalecer a ligação entre eles e ela própria, tendo em vista o bom funcionamento da sua cadeia produtiva. Campbell(1997), acredita na interação entre esses vários atores que influenciam o ambiente organizacional e na criação de valor para todos, através de uma relação de interdependência mútua. Ainda segundo o autor, a força interativa desses atores (stakeholders) é a sua capacidade de influência sobre a empresa na busca de satisfação de suas necessidades.

2.3.4.2 Investidores/ Acionistas

Segundo Gitman (1997), os acionistas são stakeholders que aplicam seus esforços no negócio e acreditam no desenvolvimento e na capacidade produtiva da empresa em busca dos melhores resultados financeiros.

Argenti (1997), acredita que as empresas devem maximizar seus resultados, minimizar seus riscos, reduzir custos e aumentar receita de acordo com os interesses de

sues acionistas. Já Campbell (1997), critica a abordagem que foca os acionistas como os stakeholders principais e descreve a força da interação entre todos os stakeholders sobre a empresa. O autor acredita na força interativa como capacidade de influência desses atores em relação à empresa e na busca de satisfazer seus interesses. Dessa maneira, todos os stakeholders que atuam direta ou indiretamente no ambiente da empresa irão corroborar para a geração de valor para todos. Uma vez que a empresa tenha algum impacto em relação à influência, a agregação de valor irá depender do grau ou força de influência.

2.3.4.3 Parceiros e Familiares

Um dos diversos tipos de parceiros que uma empresa pode ter como stakeholders são os seus fornecedores. Esses atores estão diretamente ligados ao processo de tomada de decisão nas empresas. Atualmente o fornecedor, além de suas atividades habituais, tem como missão ser o parceiro da empresa, quase uma extensão da mesma. (MARTINS, 1998). Os fornecedores e a empresa devem estar alinhados para a obtenção de ganhos para ambas as partes. Dentro dessa parceria, tanto a empresa pode por exemplo, obter maiores prazos para pagar seus fornecedores (contribuindo para seu fluxo financeiro), como os fornecedores ao terem seus recebimentos em dia e mais pedidos.

Os fornecedores têm importância vital e influência sobre diversos aspectos da empresa como prazo, preço, custo, qualidade dentre outros. A escolha do fornecedor não é baseada somente no seu produto, mas em uma série de atributos que podem assegurar o relacionamento empresa-fornecedor: marca, preço, assistência técnica, à logística, ao serviço de entrega e à imagem da empresa (RIENSEBACK, 2000).

Outro importante tipo de stakeholder que pode exercer influência à empresa são seus familiares e amigos ligados de alguma forma aos gestores da mesma. Segundo Leone (1999), as MPE apresentam características peculiares tais como um número significativo de funcionários que possuem laços familiares e estão em diversos cargos, inclusive de gestão. Ainda segundo a autora, a existência de familiares na empresa pode dificultar a capacidade de racionalização de cargos, atividades, funções, salários e responsabilidades podendo até interferir nas decisões e comandos hierárquicos das empresas;

Em contrapartida, esses stakeholders (amigos, familiares e parentes), podem também auxiliar na formação, nas atividades e no desenvolvimento da empresa através da sua rede de relações. A rede de relações contribui para o desenvolvimento da empresa e está baseada na construção de relações pessoais fundadas na confiança (ZONTANOS, ANDERSON, 2004). A rede funciona como um meio para que seus proprietários-dirigentes consigam através de suas relações pessoais, profissionais, entre outras, adquirir informações, parcerias, aumentar e desenvolver sua clientela, desenvolver e criar novos produtos, entre outros. Portanto, a rede de relações funciona como um elo entre a empresa e seus stakeholders que poderá auxiliar na identificação das necessidades e oportunidades de mercado (O`DONNELL, 2004).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho se baseia em um estudo de natureza qualitativa, privilegiando o ponto de vista e as opiniões dos agentes influenciadores internos e externos na formulação da estratégia gerencial das empresas participantes da pesquisa. Triviños (1987) considera a análise qualitativa essencialmente descritiva, caracterizada pelo uso de transcrições, citações e depoimentos que corroboram e definem pontos de vista. A pesquisa qualitativa de dados fundamenta-se principalmente em análise de conteúdo, não sendo, em princípio, utilizados instrumentos estatísticos.

Segundo Alasutar (1995), a análise qualitativa não é somente baseada na lógica e na argumentação, por meio de variáveis estatísticas. O autor observa que a definição de pesquisa qualitativa não implica exclusão de algumas análises quantitativas dos dados qualitativos.

Esta pesquisa classifica-se como exploratória, pois o tema ainda é pouco explorado, e o objetivo é a descoberta, em oposição à verificação, não se pretendendo testar hipóteses. Yin (2001) entende que os estudos exploratórios são caracterizados por terem como objetivo identificar situações que configurem proposições para futuras pesquisas.

Ainda segundo Yin (2001), a investigação exploratória é apropriada para a realização de estudo de casos. Pretende-se realizar múltiplos estudos de casos descritivos, com a intenção de encontrar resultados válidos para todos, utilizando os métodos de comparação e replicação. Dessa forma, serão realizados procedimentos metodológicos e técnicas de pesquisa em cada um dos casos estudados, e sua replicação se dará através da comparação com casos contrastantes. Segundo Roesch (1999), o estudo de caso possibilita explorar processos sociais, à medida que eles se desenvolvem, permitindo uma análise processual, contextual e longitudinal das diversas ações e significados que se manifestam.

Yin (2001) adverte que, em se tratando de estudo de caso, a generalização não deve ser automática, ou seja, é necessária a aplicação de uma lógica de replicação, de maneira que os resultados possam ser aceitos para um número maior de casos, mesmo que não se realizem maiores replicações. Isto quer dizer que a generalização possibilita conexões com outras partes não estudadas dos casos, com outros casos e também permite que as conclusões possam ser transferidas para outros contextos. Ainda segundo

o autor, os casos devem ser estudados e selecionados, a fim de encontrar resultados que sejam válidos para todos eles, através de replicações, mediante o uso dos mesmos recursos metodológicos.

Além das replicações, outro procedimento muito utilizado é a comparação entre os casos estudados na pesquisa e casos contrastantes. Essa técnica permite expandir a condição explicativa dos conhecimentos desenvolvidos, de forma a possibilitar, por exemplo, que possam ser válidos para outros tipos de empresa.

Optou-se, neste trabalho, principalmente, pelo uso das idéias e propostas de Eisenhardt (1989) para a realização de estudos qualitativos de multicasos. O quadro 4, a seguir, sintetiza as etapas a serem seguidas e as atividades previstas neste estudo de casos múltiplos, também caracterizado como indutivo, exploratório, descritivo e qualitativo.

QUADRO 4
Processo de estudo de multicasos

Etapa	Atividade	Razão
Decisões iniciais	Definição da pergunta de pesquisa	Dá foco para os esforços
	Constructos possíveis <i>a priori</i>	Provê uma melhor base para o tratamento de constructos
Seleção dos casos	Especificação da população	Limita variações provocadas por fatores externos e melhora a validade externa
	Amostragem teórica, não aleatória	Ajuda a usar apenas casos teoricamente úteis, por exemplo, casos que replicam ou estendem os conhecimentos gerados, preenchendo categorias conceituais
Preparação dos instrumentos	Múltiplos métodos de coleta de dados	Fortalece o embasamento da teoria pela triangulação de evidências
	Dados qualitativos e quantitativos (se houver) combinados	Perspectiva sinérgica das evidências
Coleta de dados	Realização, em paralelo, da coleta e da análise de dados, incluindo a tomada de notas durante a pesquisa de campo	Acelera a análise e revela ajustes úteis necessários para a coleta de dados
	Métodos de coleta de dados oportunista e flexível	Permite ao investigador aproveitar os temas emergentes e as características únicas de cada caso
Análise dos dados	Análise intra-sítio (ou intra-caso)	Promove a familiaridade com os dados e a geração preliminar de teoria
	Análise inter-sítio (ou inter-caso): busca de regularidades entre os casos, usando técnicas divergentes	Força o pesquisador a enxergar além das primeiras impressões e a ver evidências através de diferentes lentes perceptivas
Discussão dos resultados	Uso da lógica de replicação, não de amostragem, ao considerar cada um dos diferentes casos	Confirma, estende e ajusta os conhecimentos gerados
	Busca de evidências sobre os porquês por trás das relações conceituais identificadas	Constrói a validade interna
Comparação com a literatura	Comparação com a literatura conflitante	Constrói a validade interna, eleva o nível teórico e precisa/ajusta a definição dos constructos
	Comparação com a literatura similar	Precisa o potencial de generalização, melhora a definição dos constructos e eleva o nível teórico
Fechamento	Conclusões, limitações e recomendações	Finaliza o processo de pesquisa, buscando resposta para a questão proposta, à luz dos objetivos estabelecidos

Fonte: adaptado de EISENHARDT, K. M. (1989).

3.1 Amostra da pesquisa

Este estudo pretendeu analisar a situação e a realidade de MPMEs selecionadas na cidade de Belo Horizonte, no Estado de Minas Gerais.

A seleção da amostra foi realizada por sorteio, através de uma listagem disponível na Junta Comercial do Estado de Minas Gerais – JUCEMG, no endereço eletrônico <http://www.jucemg.mg.gov.br/>, sendo contemplado o setor moveleiro, que conta, no Estado de Minas Gerais, com 2.118 estabelecimentos dessa natureza (RAIS, 2003). Deste total, 230 estão instalados na região metropolitana de Belo Horizonte e 60,

na cidade de Belo Horizonte, alvo da nossa pesquisa. Nesta seleção, apenas 49 são fabricantes de móveis estofados e 20 lojistas que atendem ao segmento composto pelas classes A e B³. Apesar de várias tentativas de contato com a amostra selecionada, somente 2 aceitaram participar deste trabalho. Como estas empresas atendiam aos critérios para validar a pesquisa, foram selecionadas. Segundo Yin (2001,p.71), “qualquer aplicação da lógica de amostragem aos estudos de caso estaria mal direcionada”, já que esses não se preocupam com a incidência dos fenômenos. Além disso, foi respeitado o critério de acessibilidade, caracterizado como não-probabilístico, onde foram entrevistados somente os proprietários-dirigentes e funcionários que permitiram o acesso do pesquisador.

A amostra caracterizou-se como intencional, selecionada intencionalmente por ciclo produtivo e tipicidade, tendo sido analisadas duas empresas que fazem parte do setor de móveis estofados: uma fabricante e outra lojista.

Além do atendimento a esses critérios, outros foram utilizados no intuito de buscar contribuições que garantissem a consecução dos objetivos propostos para este trabalho. Dessa forma, no processo de seleção da amostra, foram escolhidas duas empresas que apresentassem proprietários-dirigentes ou equipes de direção em seu corpo funcional e atendessem aos seguintes critérios:

- apresentar as características qualitativas de MPMEs apontadas por Filion (1990): independência da propriedade e da administração do negócio em relação a outras empresas; administração personalizada, marcada pelo modo de ser e de agir dos proprietários-dirigentes; domínio de pequena parcela do mercado;
- ter gestão centralizada nos proprietários-dirigentes e/ou em um pequeno grupo (equipe de direção);
- contar com mais de um proprietário-dirigente ou sócio ou equipe de direção e que um deles tenha perfil empreendedor;
- enquadrar-se nos critérios quantitativos estabelecidos pelo SEBRAE/IBGE para caracterização das MPMEs (até 499 empregados na indústria ou até 99 no comércio ou em serviços), conforme TAB 1;
- ter ao menos um ano e meio de existência;

³ Dados obtidos na Universidade Federal de Minas Gerais- Escola de Engenharia – Departamento de Engenharia de Produção- **Delineamento do mercado de estofados e hábitos de consumo de uma classe específica de Belo Horizonte - 2005**

- possibilitar entrevistar, no mínimo, uma pessoa de cada nível da empresa (proprietários-dirigentes e/ou equipe de direção, gerentes e operários, caso existam esses níveis)

Além disso, foram entrevistados os membros da equipe de direção, a gerência e o corpo operacional envolvido de alguma maneira na formação da estratégia e na gestão estratégica das empresas. O nível operacional das MPMEs estudadas compreende todos os funcionários que fazem parte da linha de produção e execução de tarefas operacionais, os quais não têm ligação direta com as decisões estratégicas, mas podem de alguma maneira, influenciar ou não o processo. As duas MPMEs estudadas foram, portanto, escolhidas em função do atendimento aos critérios descritos.

A FIG. 2 sintetiza as características básicas de cada uma:

MPME (situação no ciclo de vida) Fundação / localização	Equipe de dirigentes e gerência nº. de membros	Empregados no ano das entrevistas	Sector de atividade
SAVA móveis (MPME – construindo seu sucesso – crescimento progressivo) 2006/ Belo Horizonte - MG	- 3 proprietários-dirigentes (D1, D2, D3) e um coordenador (C1) - composta por familiares e não-familiares.	43 (março de 2007)	Indústria de móveis – produção e comercialização de móveis de alto padrão para lojistas.
Grupo São Romão (MPME construindo seu sucesso – crescimento contínuo) 1994 / Belo Horizonte - MG	- 3 proprietários dirigentes (P1, P2, P3), uma co-dirigente (CD) e uma gerente (G). - Composta por familiares	22 (abril de 2007)	Loja de móveis – comercialização de móveis, tecidos e tapetes de alto padrão.

FIGURA 2 : Perfil das MPMEs pesquisadas
Dados da pesquisa (2007)

Os atores internos pesquisados neste trabalho foram agrupados em três segmentos: os proprietários-dirigentes (e/ou equipe de direção), os gerentes e os funcionários (seguidores estratégicos). Os atores externos também foram agrupados em três segmentos: arquitetos e decoradores, família/amigos e clientes. De alguma forma, esses agentes provocam mudanças ou influem no modo de gerir as MPMEs, através de suas relações e de sua comunicação, ou seja, mediante opiniões, decisões, interesses e resistências (ações contrárias ao esperado).

Neste trabalho, o principal foco é a análise das relações entre os atores internos (*Stakeholders*) que influenciam a formação da estratégia nas MPMEs. Os stakeholders externos não foram objeto de análise deste estudo. Pretendeu-se analisar a comunicação entre os atores organizacionais, os possíveis jogos que podem existir e outros aspectos que afetam suas relações na empresa.

3.2 Procedimentos de coleta e análise de dados

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas (anexo), em profundidade, com membros do corpo funcional das MPMEs escolhidas, tendo sido ouvidos representantes dos três segmentos-alvo: proprietários-dirigentes (ou equipe de direção), gerência e funcionários.

As entrevistas (anexo), que tiveram duração média de duas horas, foram desenvolvidas com base em um roteiro previamente organizado (APÊNDICE A), com foco principal na influência dos atores internos e na formação da estratégia da empresa. Antes de seu início, foi solicitada a cada participante autorização para a gravação das falas, sendo-lhes garantida a manutenção de sigilo quanto à sua identidade. A vantagem da gravação é oferecer ao entrevistador maior liberdade de observação, além de garantir, quando da análise das entrevistas, maior fidelidade aos comentários. Durante as entrevistas, sempre que necessário, foram realizadas perguntas de esclarecimento ou reformulados itens do roteiro, para atender às necessidades da pesquisa.

As informações coletadas foram analisadas qualitativamente, através do exame do conteúdo do discurso, criando-se categorias (códigos) para agrupamentos dos dados, de forma a viabilizar a análise individual e comparativa das entrevistas, que foram transcritas da forma mais fiel possível. Os procedimentos de análise utilizados facilitaram a codificação e a decodificação dos dados, bem como sua classificação. Possibilitaram também, o trabalho com materiais impressos, fotos e outros tipos de informações, favorecendo a confiabilidade dos fatos abordados nas entrevistas.

Objetivando o melhor entendimento das empresas objeto deste estudo, foi utilizada a análise de períodos temporais que conforme Langley (1999), auxilia na descrição e na compreensão de todos os processos que fazem parte do fenômeno estudado, de acordo com sua seqüência temporal e sua integração no contexto das empresas pesquisadas. Em seus estudos, o autor dividiu o tempo em acontecimentos

passados, presentes e futuros e selecionou os eventos considerados críticos de cada período temporal que poderiam influenciar ou auxiliar no entendimento do fenômeno estudado. Nesse tipo de análise, ocorre um processo cíclico, não-linear, mediante o retorno a determinadas questões, o que facilita e permite uma análise detalhada dos eventos mais relevantes e a explicação do fenômeno estudado.

4 ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo apresenta a análise dos dados coletados nas duas empresas participantes da amostra da pesquisa. No processo de análise, os principais elementos capazes de subsidiar esta pesquisadora na busca de respostas para a pergunta de pesquisa foram enfocados.

4.1 CASO 1: SAVA Móveis

4.1.1 Histórico da empresa

A SAVA Móveis é uma empresa que nasceu da união entre três amigos, em busca da realização de um sonho comum. Nos primeiros anos do Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Minas Gerais, dois dos sócio-fundadores da empresa (D1 e D2) desenvolveram um projeto de reestruturação do processo produtivo (redesenho do *layout* produtivo) de uma fábrica de móveis estofados na cidade de Belo Horizonte. Este projeto incluiu, entre outros aspectos, o direcionamento do fluxo de materiais e a gestão de estoques. Este trabalho propiciou o primeiro contato de ambos com o mercado e com profissionais do setor moveleiro.

Pouco tempo depois, o terceiro sócio-fundador, D3, irmão de D1, já graduado em Administração, com ênfase em Comércio Exterior, prestou um serviço de consultoria, na área de 'soluções de mercado', para a referida fábrica de móveis, oportunidade em que foi informalmente cogitada a idéia de um negócio em comum nessa área. Cada um dos futuros sócios atuava em empresas distintas, até que, por ocasião de um encontro de natureza social, D1 e D2 iniciaram os primeiros rabiscos do que seria o plano de negócio da empresa. A elaboração do plano foi viabilizada, em parte, pelo fato de um dos sócios (D1) atuar, na época, no núcleo de empreendedorismo de uma renomada instituição de ensino, onde obteve conhecimentos fundamentais para ao embasamento do projeto.

No início de 2005, surgiu a idéia de criação da fábrica de estofados e, durante um ano, foram amadurecidas as idéias, mediante pesquisas de mercado, entrevistas com

fornecedores e concorrentes, visitas a fábricas de móveis, levantamento de maquinário, mão de obra e capital necessário e outros aspectos.

Os três sócios encararam suas respectivas experiências profissionais como um desafio. Apesar das inúmeras ineficiências, principalmente nos processos, iniciou-se a materialização do sonho entre eles compartilhado de empreender o próprio negócio, impulsionados pelas oportunidades e pelas perspectivas de melhoria no dinamismo do relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários, etc., através dos serviços prestados e dos produtos disponibilizados.

O caminho escolhido para a construção profissional e pessoal desses três profissionais foi a criação de uma fábrica de móveis estofados. Assim nasceu, em maio de 2006, na cidade de Belo Horizonte, a SAVA Móveis, fabricante de estofados de alto padrão, direcionados para uma clientela exigente e consciente. O público-alvo é constituído, principalmente, pelas classes sócio-econômicas B2, B1, A2, A1 e A0⁴, correspondentes às classes médio-alta e alta da sociedade brasileira. Os primeiros clientes da SAVA Móveis foram os próprios familiares e amigos dos sócios da empresa, que os incentivaram e acreditaram em sua competência e determinação. Desde o início da empresa, impulsionados por seu espírito altamente empreendedor, complementaridade de seus conhecimentos e visão compartilhada, os três jovens conseguiram superar as dificuldades decorrentes da restrição de recursos, falta de experiência no mercado e desconhecimento do seu produto, além de outros obstáculos externos. Aos poucos, foram conquistando novos clientes, cujas informações e sugestões para o desenvolvimento dos produtos foram valiosas, tanto quanto a determinação dos dirigentes, sua rede de contatos e influências e o *marketing* realizado.

É pertinente ressaltar que, anteriormente à abertura da empresa, os sócios buscaram contatar seus clientes potenciais, objetivando estudar as demandas latentes do mercado, bem como as expectativas, preferências e dificuldades do segmento-alvo. Além de possibilitar que a empresa se tornasse conhecida, esse primeiro contato viabilizou a aproximação da SAVA com seus futuros clientes e menor resistência por parte dos clientes, quando os produtos foram apresentados ao mercado.

Em menos de um ano, a SAVA, graças a excelência de seus produtos e à sua estratégia de negócios, já havia conquistado grande parcela do mercado de Belo Horizonte e Minas Gerais e possuía clientes em praticamente todo o Brasil (exceto em

⁴ Fundação Getúlio Vargas – FGV, 2005.

quatro Estados). Hoje, seus proprietários-dirigentes pretendem alcançar metas mais agressivas, tal como diversificar sua cartela de produtos e atuar no mercado de exportação.

Cabe ainda ressaltar que, desde a concepção da SAVA Móveis e em todas as suas fases de desenvolvimento, as questões de natureza estratégica sempre ocuparam espaço privilegiado nas discussões entre seus proprietários-dirigentes. Além deles, o primeiro funcionário contratado, hoje coordenador/gerente de produções, também participava e ainda hoje participa de reuniões relacionadas às ações estratégicas da empresa.

A experiência profissional do grupo, suas competências e seus contatos têm sido de fundamental relevância para superar os obstáculos e as fases difíceis vivenciadas durante o processo de desenvolvimento da empresa, especialmente nos primeiros meses de comercialização dos produtos.

No processo de *start up* da empresa, a rede de relações dos proprietários-dirigentes foi consensualmente apontada, durante as entrevistas, como fator essencial para a divulgação da SAVA e para o incentivo ao seu crescimento.

O quadro 5, a seguir, sintetiza as sete principais etapas da criação e do desenvolvimento da empresa, desde sua concepção em 2005, até a atualidade, ressaltando, em cada uma, as ações dos agentes influenciadores (internos e externos) em sua gestão estratégica (elementos de destaque).

Os dados que embasaram cada etapa da vida da empresa foram informados durante as entrevistas individuais realizadas com seus proprietários-dirigentes (D1, D2, D3) e com o coordenador (C1). As falas de cada entrevistado foram gravadas, com sua autorização, e, posteriormente, transcritas e organizadas por unidades de conteúdo, de forma a contemplar cada uma dessas sete etapas e possibilitar sua análise mais detalhada.

Os trechos do discurso dos entrevistados considerados mais significativos para o alcance dos objetivos propostos para este estudo estão registrados nos APÊNDICES D, E, F, G, H, I e J. Ressaltam especialmente a influência da comunicação dos atores internos e externos da SAVA na gestão estratégica da empresa, bem como a relevância de sua rede de relações. Além disso, foi possível evidenciar que o perfil flexível dos sócios, aberto a mudanças e adaptações, em função do ambiente, constituiu um dos aspectos determinantes do sucesso da SAVA Móveis.

QUADRO 5

CASO 1: Fatos relacionados ao processo decisório e à formulação de ações estratégicas na SAVA

	Principais fatos	Período	Elementos determinantes do processo estratégico	Apêndice correspondente
Etapa 1	<ul style="list-style-type: none"> - Idéia de criação da empresa - Conversa entre os futuros sócios - Complementaridade na equipe - Reconhecimento da oportunidade de negócio - escolha do produto com a influência da rede de relações - Contatos iniciais com o setor moveleiro 	Início de 2005	<ul style="list-style-type: none"> - Concepção do negócio - Conversas estratégicas - visão das oportunidades - visão compartilhada - Competências complementares dos futuros sócios 	D
Etapa 2	<ul style="list-style-type: none"> - Início da pesquisa de mercado - Elaboração do plano de negócio com auxílio da rede de relações e de pessoas com experiência na área 	Março de 2005	<ul style="list-style-type: none"> - Influência familiar - Complementaridade de competências - Aprendizagem - Influência dos sócios - Plano de negócio - Pesquisa de mercado 	E
Etapa 3	<ul style="list-style-type: none"> - Processo decisório: definição de produtos - Definição de estratégias - Influência da rede de relações (amigos, familiares, profissionais do ramo) 	Julho de 2005	<ul style="list-style-type: none"> - Processo decisório - Influência de pessoas da rede de relações - Conversa estratégica - Exploração de oportunidades - Plano de negócio - Pesquisa de mercado 	F
Etapa 4	<ul style="list-style-type: none"> - Captação de recursos para o funcionamento da empresa e desenvolvimento de produtos - Aproximação dos possíveis parceiros e clientes para obter maiores informações sobre os produtos e as demandas do mercado 	Outubro de 2005	<ul style="list-style-type: none"> - Rede de relações - Captação de recursos - Desenvolvimento de produto - Processo decisório - Influência de agentes externos - Identificação das necessidades dos clientes 	G
Etapa 5	<ul style="list-style-type: none"> - Contatos comerciais com a utilização da rede de relações - Influência de parceiros e de potenciais clientes no processo decisório - Identificação de características essenciais para o desenvolvimento dos produtos 	Janeiro de 2006	<ul style="list-style-type: none"> - Rede de relações - Desenvolvimento de produtos - Conversa estratégica - Influência de agentes externos - competitividade dos preços 	H
Etapa 6	<ul style="list-style-type: none"> - Abertura da SAVA Móveis - Venda de produtos a familiares - Dificuldades iniciais na comercialização dos produtos - Vendas através da rede de relações e de indicação dos clientes 	2006	<ul style="list-style-type: none"> - Rede de relações - <i>Marketing</i> por indicação - Comunicação - Interação com os clientes - Formação e ampliação da clientela - Conversa estratégica - Preço competitivo e desenvolvimento do produto 	I
Etapa 7	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Marketing</i> boca-a-boca - Interação com os clientes - Conquista do mercado brasileiro - Complementaridade dos sócios - Influência de funcionário no processo decisório 	2007	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Marketing</i> boca-a-boca - Interação com os clientes - Expansão de vendas - Complementaridade - Rede de relações 	J

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

4.1.2 Discussão dos dados

4.1.2.1 Processo decisório referente à constituição da empresa e à influência dos atores internos e externos: etapas de 1 a 5

Com base nos dados empíricos coletados, de acordo com a ordem cronológica dos fatos que marcaram de forma mais significativa os primeiros anos da empresa moveleira SAVA, foi possível constatar, em várias situações, a influência dos atores internos e externos (principalmente das pessoas da rede de relações dos proprietários-dirigentes). Estes atores tiveram impacto direto sobre os processos decisório e estratégico da nova empresa, concorrendo para a compatibilização de sua estrutura com as características do ambiente.

A influência das experiências profissionais e da rede de relações de cada proprietário-dirigente delineou o caminho a ser percorrido e as atividades a serem executadas. Além disso, tais influências, constituindo um processo interativo de aprendizagem, ajudaram a construir a visão de futuro da empresa, fundamental para subsidiar o desenvolvimento da estratégia, de acordo com o pensamento de Hayes e Allison (1994).

Desde a criação mental da empresa, pessoas dessa rede de relações influenciaram seu desenvolvimento. Muitos dos contatos dos proprietários-dirigentes forneceram subsídios para as decisões quanto ao ramo de negócio, tipo de empresa, estruturação do plano de negócio, análise das melhores práticas, escolha do segmento de mercado, desenvolvimento do produto e outros, influenciando os proprietários-dirigentes na escolha do tipo de produto, no seu aperfeiçoamento e na definição de como ele deveria ser, para atender melhor às exigências dos clientes.

Outra relevante fonte de influência foi a família. Os familiares dos proprietários-dirigentes os incentivaram no projeto de criação da empresa desde o início e contribuíram com sua rede de contatos, buscando auxílio e fornecendo informações úteis à constituição da futura empresa. Além disso, um dos sócios já possuía um histórico familiar de dirigentes e empreendedores na família; os outros dois, por sua vez, recebiam grande incentivo por parte do pai, o quais consideravam um intra-empendedor. Tais fatos corroboram as

idéias de uma série de autores pesquisados, tais como: Hendry (1995), Delozier, (1976); MCQuail (1994), Filion (1991), Hakansson e Senhota (1989), Pettigrew (1987,1997), Guth e Tagiuri (1965), Clark (1999).

Em um segundo momento, as conversas sobre questões estratégicas mantidas com integrantes dessa rede de relações e entre os próprios proprietários-dirigentes foram fundamentais para a formação da visão do negócio e para a definição das ações a serem empreendidas.

As seguintes passagens das entrevistas realizadas evidenciam a participação dos atores externos e sua influência no processo decisório de constituição da empresa. Também outros trechos transcritos nos apêndices (de D a J) colocam em evidência a importância da influência dos atores externos e internos e de sua rede de relações no processo de desenvolvimento dos produtos e de criação da SAVA Móveis:

“Então foi realmente o fato da gente estar querendo abrir um negócio, os três estarem ali pensando nesta mesma sintonia, os três com esse mesmo pensamento.” (D1)

“Foi por essa pesquisa que nós, primeiramente, definimos como seria o nosso negócio. Daí fizemos uma pesquisa de mercado nossa. Tivemos um certo auxílio de uma disciplina que nós tivemos na Universidade Federal, que se chama *Métodos e Técnicas*. Íamos começar em Belo Horizonte, [...] Minas Gerais e depois Brasil.” (D1)

“Mas antes teve um detalhe: Vou voltar um pouquinho atrás no seguinte: na discussão com amigos arquitetos, conhecidos da família, percebemos que íamos começar no atacado. Isso era percepção que já tínhamos. Conversei com várias arquitetas amigas nossas e falei que nós íamos abrir uma fábrica. [...] Em um papo informal, nós íamos coletando informações para o nosso conhecimento [...] (D1)

Portanto, a partir dos contatos realizados e das sugestões obtidas através de sua rede de relações, os proprietários-dirigentes da SAVA Móveis puderam embasar suas escolhas não somente com os próprios conhecimentos, percepções e experiências, mas também se valendo de experiências e conhecimentos de outros atores envolvidos, de alguma forma, com a empresa. Os produtos, por exemplo, foram criados e desenvolvidos com base nas reais necessidades dos clientes, que opinaram e sugeriram melhorias em relação aos já existentes no mercado.

Contribuições dessa natureza são recorrentes em grande parte das MPMEs, cujas escolhas estratégicas são igualmente norteadas por fatores internos e externos à empresa. Durante o processo de comunicação que ocorre na rede de relações, os atores acabam por se influenciar mutuamente e, como consequência, passam a exercer influência na formulação estratégica e no processo de gestão estratégica da empresa.

Outro fator relevante destacado na literatura pesquisada é o papel do proprietário-dirigente dentro das MPMEs, em busca dos objetivos almejados. Em consonância com as idéias de Miller (1982), Nagel (1981), Fillion (1991), Guth e Tagiuri (1965), Clark (1999) e outros, esse processo precisa ocorrer de forma flexível e rápida, razão pela qual a formulação e a implantação das estratégias ocorrem geralmente de forma simultânea. Assim é que os atores internos experimentam situações e aprendem em um processo estratégico contínuo, onde ações isoladas e *feedbacks* recebidos concorrem muitas vezes para a definição e adoção da estratégia.

A pesquisa evidenciou ainda que, desde a idéia de concepção do negócio até sua concretização, a SAVA Móveis recebeu influências que revolucionaram o desenvolvimento da visão existente do negócio e provocaram as mudanças necessárias para tornar a empresa ajustada às condições ambientais e mais competitiva. Os produtos sofreram modificações ao longo do tempo, por sugestões de clientes, e os processos e práticas de fabricação, constantemente analisados e acompanhados pelos proprietários-dirigentes e seu coordenador, são aperfeiçoados progressivamente.

Os fatos registrados acerca das cinco primeiras etapas evidenciam como a influência de atores internos e externo no processo de formulação da estratégia nas MPMEs pode causar impactos e transformações na visão dos proprietários-dirigentes e no seu modo de gerir a empresa; evidenciam também que o uso da rede de relações como auxílio na gestão da empresa são importantes, principalmente quando essas influências subsidiam processos de tomada de decisão e questões estratégicas.

Com base nas comparações e análises realizadas no estudo de caso da SAVA Móveis, pôde-se observar que as pessoas da rede de relações de D1, D2 e D3 tiveram, em vários e diferentes momentos, importante influência sobre a formação da estratégia, sobre a realização de atividades gerenciais e sobre o processo de tomada de decisões relacionadas à estratégia da empresa. Esses atores da rede de relação atuaram como agentes influenciadores não apenas na fase de definição e criação do negócio, mas também na escolha do segmento de mercado, na definição e no desenvolvimento dos produtos, na definição e prospecção de clientes, na ampliação da clientela, na

divulgação da empresa, na definição de preços e na realização de parcerias. Esses momentos tem correspondência direta com a teoria de Hrebiniak e Joyce (1985), Castanias e Helfat (1991); Clark (1999).

4.1.2.2 Criação e desenvolvimento da vantagem competitiva da empresa: etapas 4,5 e 6

A pesquisa evidenciou, em vários momentos, que os atores internos e externos (rede de relações dos proprietários-dirigentes) tiveram participação no processo de formulação das ações estratégicas da empresa, em função da influência que exerceram durante toda a fase de criação e desenvolvimento da SAVA Móveis, bem como na criação de sua vantagem competitiva.

As etapas 4, 5 e 6 do CASO 1 evidenciaram também que tanto os clientes atuais como os potenciais (atores externos) foram de grande importância, por terem prestado a maior parte das informações relacionadas às questões estratégicas da empresa. No início da formação da SAVA Móveis, as primeiras informações coletadas foram utilizadas como apoio aos sócios e influenciaram suas decisões em relação ao mercado, aos concorrentes, aos clientes e ao direcionamento da empresa. Nos próximos contatos, à medida que a confiança aumentava entre as partes, a rede de relações se consolidava, e as informações trocadas foram utilizadas no desenvolvimento e aperfeiçoamento dos produtos e serviços da empresa. Dessa forma, a empresa estabelecia um canal direto com seus principais clientes, fortalecendo a parceria formada e trocando informações, a fim de atender às suas necessidades:

“Tinha várias dicas deles:

- D1, deste aqui eu não gostei. Não faça deste jeito; daquele fica melhor.

Os clientes estavam mais lá como nossos conselheiros do que como clientes, e o pessoal adorava isso... eles estavam participando do início da empresa. Então esse pessoal teve uma percepção muito boa do que vende, do que não vende. Foi isso que eles passavam para nós, para melhorarmos e crescermos.”(D2)

Também nesse aspecto, as entrevistas confirmaram a literatura, especialmente os estudos realizados por Hayes e Allison (1994), Miles e Snow (1978), Castanias e Helfat (1991), os quais observam a importância da influência dos atores internos e externos da

rede de relações nas MPMEs, por possibilitarem o acesso a informações que ajudam no desempenho de funções estratégicas e por auxiliarem na criação e sustentação da vantagem competitiva nas empresas. Além disso, observam esses autores que as opções estratégicas dos proprietários-dirigentes tendem a advir de suas próprias experiências, das influências que sofrem e da aprendizagem. A aprendizagem ocorre entre os atores, que se influenciam e são influenciados dentro de um sistema de relações. O desenvolvimento e a manutenção da rede dependem da forma como o proprietário-dirigente administra suas relações com determinados atores, em busca de benefícios para seu negócio.

No caso da SAVA Móveis, evidenciou-se que os proprietários-dirigentes conseguiram criar uma forte rede de relacionamentos, em função de circunstâncias do trabalho, afinidade, amizade, interesses e outros fatores, dentro da qual exercem influência e são influenciados por determinados atores. Esse comportamento dos proprietários-dirigentes possibilitou a interação com os clientes, bem como o desenvolvimento e o aprimoramento de seus produtos, através da formação de parceria e indicação a outros clientes.

Cabe ainda observar que a literatura consultada, especialmente Miller e Shamsie (1986), Gunnigle e Brad (1984), Tate *et al.* (1982), Castanias e Helfat, (1991) ressalta as vantagens competitivas das MPMEs em relação aos seus concorrentes, pois permite relações mais estreitas com seus clientes, empregados e fornecedores, o que possibilita a realização de um trabalho individualizado com esses atores.

Confirmando o entendimento desses autores, as influências dos clientes (atores externos) na tomada de decisões estratégicas na SAVA Móveis possibilitaram aos seus proprietários-dirigentes visualizar ameaças e oportunidades, bem como suas forças e riscos no mercado moveleiro. Também importante é o fato de que a troca de informações e de influências entre os atores externos e internos acabou por estabelecer uma forte rede de relações.

4.1.2.3 Rede de relações: etapas 2, 3 e 6

As entrevistas revelaram que a influência de amigos, conhecidos e familiares se mostrou presente em vários momentos da empresa e determinante para a dinâmica da organização, por afetarem suas orientações estratégicas. Os proprietários-dirigentes tiveram o apoio da sua rede de relações na elaboração do plano de negócios da empresa, na obtenção de informações estratégicas (principalmente as relacionadas ao ramo de móveis), na indicação, divulgação e comercialização dos produtos da empresa SAVA Móveis a terceiros, no apoio e incentivo ao desenvolvimento da empresa.

A rede de relações dos proprietários-dirigentes e sua influência (nesse caso de atores externos) foram determinantes para o aprendizado de melhores práticas de gestão e para o sucesso da empresa. Outro fator importante a ser destacado é a influência familiar, especialmente nas fases de criação, desenvolvimento e venda dos produtos da empresa. As primeiras vendas realizadas foram para as avós e a tia-avó dos proprietários-dirigentes. Posteriormente, elas divulgaram os produtos e a empresa para outras pessoas. Além disso, durante todo o processo de “gestação” da empresa, os proprietários-dirigentes tiveram grande incentivo, influência e apoio familiar.

Quanto a esse aspecto, é pertinente lembrar que uma das características das MPMEs é ser a extensão do seu proprietário, de seus valores e de sua imagem. (GUTH e TAGIURI, 1965). Os sistemas de valores desses atores afetam sua percepção, influenciando desde o *design* até a construção de processos mais elaborados da empresa. A família e as pessoas da rede de relações fazem parte do sistema de valores desses proprietários-dirigentes. Os valores e condutas que guiam suas decisões dentro das organizações podem estar relacionados às influências advindas da família (pais, avós, irmãos) e de outros modelos. A fala a seguir exemplifica em parte o sistema de valores familiar:

“É o que vimos e percebemos. Para nós, o que fez diferença, realmente, foi a formação familiar, a educação, a formação acadêmica, a consciência do mundo que nós temos. Como D3 morou fora, eu morei fora e o D2 também, isso ajudou em que sentido? No sentido de que o mercado quer é serviço, quer atendimento [...]” (D1)

O discurso desse entrevistado retrata a importância da influência familiar e do meio em que se está inserido, assim como o valor das relações sociais como estratégia ou ferramenta para auxiliar no entendimento e na gestão da empresa. As evidências de que a utilização da rede de relações sociais nos pequenos negócios incrementa seu desempenho e implica vantagens competitivas para essas organizações se alinham com a teoria de Waldinger *et al.*, (1985; 1990), segundo os quais os valores e as condutas que guiam as decisões dos indivíduos dentro das organizações podem estar relacionados às influências advindas da família (pais, avós, irmãos) e de outros agentes.

Outro aspecto deste estudo, que cabe ser ressaltado, é o fato de que o auxílio na elaboração do plano de negócios foi obtido a partir de importantes contatos de trabalho no ramo de administração e empreendedorismo de um dos proprietários-dirigentes da empresa. Na época, D1 trabalhava no núcleo de empreendedorismo de uma reconhecida instituição de ensino, onde obteve conhecimentos suficientes para elaborar e colocar em prática o plano de negócio. Em sua entrevista, D1 enfatiza a importância da existência de um plano de negócio e ressalta sua maior experiência em relação à dos outros proprietários-dirigentes para criá-lo:

Aí eu segurei e falei:

- Assim não! Nós vamos fazer um plano de negócio, vamos fazer pesquisas, vamos fazer um planejamento financeiro e vamos ter uma data de abertura. Vai ser um projeto bem calmo.

E foi isso, inclusive a empresa hoje tem um ano de vida, de execução, mas ainda temos mais um ano aí para trás, só de planejamento. (D1)

É pertinente comentar que esse discurso remete à teoria de Hayes e Allysson (1994) e reforça a característica descrita por Hakansson e Snehota (1989), Pettigrew (1987,1997), Miles e Snow (1978) sobre o processo de comunicação nas MPMEs, cujos atores influenciam e são influenciados uns pelos outros, em uma rede de relações interpessoais que propicia várias interpretações e interações entre seus membros.

Quanto aos produtos da empresa, as entrevistas revelaram que sua indicação partiu de familiares e também de contatos com pessoas da rede de relações do ramo de móveis, algumas das quais já haviam sido contatadas anteriormente. Além disso, no

início da formação da empresa, arquitetos e lojistas de sua rede de relações fornecerem informações úteis aos proprietários-dirigentes e os auxiliaram na divulgação da SAVA Móveis:

O nosso crescimento foi muito rápido. Eu só não vendo para quatro Estados do Brasil, você imagina. Em menos de um ano, nós vendemos para quase todo o Brasil. Os lojistas se comunicam muito, todos se conhecem. O lojista de Belo Horizonte conhece lojista do Amapá, que conhece o do Pará... Eles se comunicam muito, então, se a empresa está dando certo, eles trocam idéia:

- Ah! A SAVA Móveis está com preço muito bom. Tem um pessoal super-legal, um bom atendimento. Então, isso fez a gente crescer. Temos vários prêmios por indicação. (D1)

O *marketing* de boca-a-boca foi também fundamental para tornar a empresa conhecida e criar o interesse por seus produtos. Esse aspecto alinha-se com o ensinamento de autores como Waldinger *et al.*, (1985, 1990), que ressaltam a importância da rede de relações, por criar e sustentar a vantagem competitiva nas empresas.

4.1.2.4 Complementaridade dos sócios e influência dos atores internos: etapas 1 e 7

Quanto a este aspecto, a literatura consultada observa que, na formulação estratégica das MPMEs, outros atores internos, além dos proprietários-dirigentes, costumam desempenhar papéis diferenciados, sendo inadequado classificá-los simplesmente como seguidores. É essa a situação da SAVA Móveis.

Em função da estrutura adotada pela empresa, desde seu início, percebeu-se uma forte influência de outros atores internos, além de seus proprietários-dirigentes, na formulação das estratégias, especialmente no caso do funcionário C1, que exerce a função de coordenador. Por ter participado ativamente das conversas estratégicas e da concepção da visão de futuro da empresa e também por atuar como um forte elo de ligação entre os líderes estratégicos (proprietários-dirigentes) e os seguidores (funcionários), seu papel extrapola o de um simples seguidor estratégico. Essa situação confirma as teorias de Hendry (1995), Delozier (1976), MCQuail (1994), Pettigrew (1987, 1997), Hakansson & Snehota (1989) e Knoke & Kulinski (1982).

Foi possível evidenciar, pelo discurso dos entrevistados, que outro fator fundamental para a criação e o sucesso da empresa foi à complementaridade dos sócios.

Quanto a esse aspecto, Wood Jr. *et al.*, (1997) e Lima (2005) observam que, embora exista a tendência à centralização da gestão estratégica das empresas de pequeno e médio porte em um proprietário-dirigente, muitas delas são fundadas e geridas por uma equipe de direção. No caso da SAVA Móveis, os três sócios têm competências distintas em determinadas áreas de gestão e se complementam, agregando-se nas áreas de competência comum entre si, principalmente as relacionadas aos processos produtivos. No processo de tomada de decisão e nas escolhas estratégicas e gerenciais da empresa, tais competências foram não só determinantes do sucesso, mas também favoreceram a tipologia de gestão estratégica adotada (prospectiva) e embasaram o desenvolvimento da rede de relações entre os atores internos e externos. Ainda em relação aos gestores da empresa, pode-se dizer que se colocam em postura de constante avaliação de suas metas e resultados e busca contínua de alinhamento com o meio ambiente e as expectativas dos clientes. Em síntese, todos revelam um perfil de proprietário-dirigente empreendedor, considerado por Fillion (1991), como um fator de sucesso nas MPMEs.

4.2 CASO 2: GRUPO SÃO ROMÃO

4.2.1 Histórico do Grupo

O Grupo SÃO ROMÃO é composto por duas empresas de móveis e decoração: SÃO ROMÃO e AXIS, localizadas em Belo Horizonte, porém, em endereços distintos, os quais compartilham seus proprietários-dirigentes.

O Grupo iniciou-se com a criação da SÃO ROMÃO, em julho de 1994, a partir do interesse de P1 (proprietária-dirigente) em abrir seu próprio negócio. Formada em Belas Artes, P1 sempre trabalhou em lojas de móveis e, com o tempo, foi adquirindo grande experiência no ramo e estabelecendo uma forte rede de contatos, inclusive com profissionais da área de decoração e arquitetos. No início, a loja funcionava em parceria com o escritório de Arquitetura de seu ex-marido, reconhecido nacionalmente, e P1 divulgava seus produtos por meio dos profissionais conhecidos.

Em 1997, encerrou-se a parceria com o escritório de Arquitetura, e a proprietária resolveu ampliar o espaço da loja, que era de aproximadamente 40 metros, para 150 metros quadrados. A expansão das vendas, por sua vez, foi impulsionada pela forte rede

de relações de sua proprietária e por seus conhecimentos, sua experiência e reconhecida competência no mercado.

Em função do salto no volume de vendas nessa época, o quadro de funcionários também aumentou. De apenas uma vendedora, que atuava com a proprietária-dirigente, a SÃO ROMÃO passou a contar com três vendedoras e três proprietárias-dirigentes, já que as filhas de P1 (P2 e P3) entraram para o negócio. P2 formou-se em Administração e se especializou na área financeira, aspecto que administra nos negócios da família. P3, por sua vez, é formada em Arquitetura e possui maior habilidade de atuação nas áreas de desenvolvimento de produtos e informática. Quando ela entrou para a empresa, já existia a necessidade de informatização dos sistemas, com vistas a facilitar seu funcionamento. Nesse sentido, P3 implementou um *software*, que auxiliou na coleta, no armazenamento e cruzamento de dados importantes para a estrutura e funcionamento da loja.

As três proprietárias-dirigentes possuem habilidades, capacidades e competências distintas, mas complementares. As decisões são geralmente tomadas a partir de conversas estratégicas realizadas muitas vezes informalmente entre as proprietárias e a gerência; contudo, costumam buscar a participação de funcionários e consultar dados atinentes a questões relacionadas à formulação de estratégias e à gestão da empresa.

A Loja SÃO ROMÃO iniciou suas vendas com produtos nacionais, nas áreas de móveis e decoração. Em 1998, com a queda do dólar, passou a investir na venda de produtos importados. À medida que iam surgindo alterações no mercado, oscilações relacionadas ao preço dos produtos e novos pedidos de clientes, a loja se adequava, com vistas a atender a tais necessidades.

Aproximadamente em 2001, o dólar voltou a subir e surgiu novamente a necessidade de reformulação da oferta de produtos e serviços. A partir daí, a loja voltou a nacionalizar seus produtos e a diversificá-los. As proprietárias perceberam a demanda latente que existia no mercado por outros tipos de produtos que também comercializavam, tais como acessórios e artigos de decoração, decidindo, assim, investir em outros produtos, inclusive tecidos.

Após essa etapa, com a estabilização dos negócios da empresa, as proprietárias-dirigentes resolveram abrir outra loja, a AXIS, em um *shopping center* exclusivo de móveis e decoração (Ponteio Lar Shopping), também na cidade de Belo Horizonte. A

AXIS trabalhava com uma marca de produtos italianos chamada BY DESIGN, que cresceu na preferência do consumidor e acabou se tornando outra loja.

Com o passar do tempo, uma das funcionárias da loja, hoje gerente da AXIS (G1), percebeu que muitos dos clientes que ela atendia na BY DESIGN poderiam ser clientes da AXIS. Ela conduzia os clientes de uma loja para a outra, a fim de não perder a venda para outro concorrente. No início, algumas vendedoras e outras pessoas da empresa tiveram muita resistência em relação a esse “novo procedimento”, que acabou contribuindo para o crescimento e para a consolidação da identidade da AXIS. G1 foi ganhando a confiança de P1 e conseguiu convencê-la e ampliar a AXIS.

Em 2004, a BY DESIGN foi incorporada pela AXIS, que passou por um processo de ampliação, para oferecer um número maior de produtos ao mercado. No início, a AXIS era apenas um anexo, uma extensão da SÃO ROMÃO; depois foi ganhando força, tornando-se conhecida e alvo da demanda de outros segmentos de mercado. Nessa época, começou a atuar como co-dirigente do grupo a terceira filha de P1: CD1, também participante do processo decisório da empresa, envolvida diretamente com a AXIS.

Hoje, as proprietárias-dirigentes comandam um grupo constituído por duas lojas (SÃO ROMÃO e AXIS), com 22 funcionários. As lojas oferecem móveis e produtos exclusivos, de alto padrão, para uma clientela seleta e diferenciada. A SÃO ROMÃO está a quatorze anos no mercado, sendo reconhecida como a loja *top* no mercado moveleiro de Belo Horizonte e referência no mercado nacional. A grande maioria de seus funcionários, incentivada pela proprietária-dirigente e fundadora (P1), mantêm-se informados sobre as novas tendências do mercado, através de livros, revistas e contatos relacionados à área. As proprietárias buscam manter-se sempre atualizadas, participando de feiras nacionais e internacionais, no circuito de artigos de móveis e decoração.

Em 2008, a SÃO ROMÃO e AXIS, além de manterem seu atual portfólio, pretendem ampliá-lo com uma linha de móveis para quarto, visando a uma maior penetração no mercado. Essa estratégia resulta do contato direto com seus clientes atuais e potenciais, que demandam essa nova linha de produtos.

Conforme o relato das proprietárias-dirigentes durante as entrevistas, evidenciou-se que a influência de vários atores internos e externos teve peso considerável no processo de gestão da empresa.

As entrevistas, realizadas com a proprietária-dirigente P2, com CD1, sua irmã e co-dirigente, e com G1, gerente da AXIS, enfatizaram a influência de diversos atores

internos e externos sobre as ações relacionadas com a formulação das estratégias da empresa.

Os mesmos procedimentos adotados durante as entrevistas efetuadas com membros da empresa SAVA Móveis se repetiram nas realizadas no Grupo SÃO ROMÃO, buscando retratar os eventos, principalmente aqueles que demonstrassem a influência dos diversos atores e seu papel na concepção das estratégias adotadas e nos processos de gestão da empresa.

A síntese das principais contribuições da rede de relação dos atores internos e externos para a formulação, concepção e gestão de suas estratégias está registrada no QUADRO 6, a seguir, elaborado a partir da análise dos dados empíricos coletados, resumindo, em seqüência cronológica, as sete principais etapas da vida do Grupo SÃO ROMÃO, desde sua criação, em meados de 1994, até a atualidade.

Algumas das falas dos entrevistados, consideradas mais relevantes, em função do escopo desta pesquisa e dos objetivos propostos, foram transcritas nos apêndices L, M, N, O, P, Q e R.

QUADRO 6

CASO 2: Fatos relacionados ao processo decisório e à formação de estratégias no GRUPO SÃO ROMÃO

	Principais Fatos	Período	Elementos Determinantes do Processo Estratégico	Apêndice Correspondente
Etapa 1	<ul style="list-style-type: none"> - Formação de competências da empreendedora (pessoa-modelo) - Exploração de oportunidades com o auxílio da rede de relações - Ampliação dos contatos com profissionais da área - Processo decisório quanto à abertura do negócio 	Anterior a 2004	<ul style="list-style-type: none"> - Competências adquiridas - Visão do negócio - Rede de contatos - Aprendizagem - Exploração de oportunidades 	L
Etapa 2	<ul style="list-style-type: none"> - Abertura do negócio - Parceria com escritório de Arquitetura para captação de clientes - Captação de clientes mediante auxílio da rede de relações - Centralização das decisões na proprietária-dirigente - Expansão do portfólio de produtos (implantação) 	Julho de 1994	<ul style="list-style-type: none"> - Empreendedorismo - Experiência / competências - Parceria e influência de terceiros - Influência de atores externos - Decisão estratégica quanto aos produtos 	M
Etapa 3	<ul style="list-style-type: none"> - Fim da parceria com escritório de Arquitetura - Expansão da loja - Entrada de sócios e de funcionários - Influência dos sócios no processo decisório 	1997	<ul style="list-style-type: none"> - Conversa estratégica - Ampliação de espaço e de vendas - Exploração de oportunidades - Influência de atores internos 	N
Etapa 4	<ul style="list-style-type: none"> - Início de expansão do grupo, com abertura de nova loja (AXIS) - Racionalização administrativa - Informatização dos sistemas da loja - Entrada de outra sócia (co-dirigente) 	2001 – 2004	<ul style="list-style-type: none"> - Rede de relações - Influência de atores internos e externos - Conversa estratégica - Visão compartilhada - Complementaridade dos sócios - Processo decisório 	O
Etapa 5	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança de endereço da AXIS Collection - Busca de desenvolvimento da própria identidade da marca - Influência de atores internos e externos - Mudanças estratégicas na venda de produtos - Resistência à mudança por parte de alguns funcionários 	2004	<ul style="list-style-type: none"> - Influência de atores internos e externos - Resistência à mudança - rede de relações - Visão do negócio - Exploração de oportunidades - Identificação de necessidades - Competências - Conversa estratégica - Capacidade de trabalho 	P
Etapa 6	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidação e reconhecimento do Grupo - <i>Marketing</i> por indicação de parceiros e clientes - Atuação em segmentos de alto padrão - Efetivação de parcerias com fornecedores, arquitetos, decoradores e concorrentes - Crescente participação em feiras e eventos do setor - Divulgação do produto em revistas famosas 	2004 – 2007	<ul style="list-style-type: none"> - Rede de relações - Influência de atores internos e externos - <i>Marketing</i> por indicação - Comunicação - Parcerias 	Q
Etapa 7	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhamento de idéias entre as proprietárias - Descentralização das decisões - Complementaridade das proprietárias-dirigentes e da co-dirigente - Influência de outros funcionários no processo decisório 	2007	<ul style="list-style-type: none"> - Descentralização gerencial - Competências e experiências complementares dos atores internos - Comunicação interna aberta - <i>Marketing</i> por indicação 	R

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

4.2.2 Discussão dos dados

As subseções a seguir retomam os dados do QUADRO 6, com vistas a detalhar a análise dos dados sobre o grupo SÃO ROMÃO, à luz da literatura aconselhada.

4.2.2.1 Processo decisório referente à constituição da empresa, centralidade do negócio na proprietária-dirigente e influência das relações: etapas de 1 a 5

A proprietária-dirigente P1 utilizou suas competências, experiências e sua rede de relações para montar seu próprio negócio. A aprendizagem que ela obteve através de suas experiências subsidiou suas escolhas em relação ao negócio e às suas estratégias. Esse fato condiz com o que afirma Wyer e Mason (1998). O discurso das entrevistas evidenciou que P1 absorveu o conhecimento dos trabalhos que realizou e criou uma forte rede de relações através dos contatos que fez com pessoas relacionadas à área de decoração e móveis. A rede de relações que ela criou teve papel fundamental em vários momentos da empresa e influenciou diversas vezes a tomada de decisão e as ações relacionadas a questões estratégicas. (APÊNDICES L, M e N). A passagem abaixo, além de outras já detalhadas nos apêndices, colocam em evidência a importância da influência dos atores externos e internos e de sua rede de relações na formulação das estratégias nas MPMEs:

“A P1, que é a minha mãe, ela sempre trabalhou em loja de móveis. A vida inteira ela trabalhou. Aí, depois de um tempo, ela pensou em abrir a loja dela. Ela trabalhou a vida inteira como vendedora nessas lojas de móveis e foi adquirindo experiência e fazendo contato. [...] Nessa área, eu acho que contato é muito importante com profissionais de decoração. Então ela foi já conhecendo outras pessoas, conhecendo o mercado de decoradores, ela já conhecia todo mundo, aí, depois de um tempo, ela resolveu abrir a loja dela” (P2)

Outro fator relevante evidenciado nas falas das entrevistas é a centralidade da proprietária-dirigente no início do negócio. P1 iniciou o negócio sozinha, assumindo a maioria das atividades e atribuições da empresa, fato que contribuiu para que exercesse a centralidade das tarefas e atribuições. Naquela época, a empresa ainda possuía recursos limitados, capital reduzido, contava com serviços de apenas a proprietária e

uma vendedora, adotava procedimentos de controle e gestão informais e tinha pequena participação no mercado. Esse modelo engloba as características de MPMEs abordadas por Gibb (1983). É pertinente observar que Drucker (1985), ao caracterizar as MPMEs, comenta que são pequenas demais para suportar a gestão de que necessitam.

P1, além de administrar a empresa como proprietária-dirigente tem como característica constante a busca pela inovação, além de espírito empreendedor e uma maneira particular de lidar com as pessoas. Esse perfil coincide com o que afirma Filion (1991) sobre o proprietário-dirigente e o empreendedor e com as características apontadas por Dornelas (2003), ao diferenciar os gestores, dos empreendedores e dos empreendedores corporativos.

4.2.2.2 Rede de relações, criação e desenvolvimento da vantagem competitiva: análise das etapas 2 e 6

Vários atores externos tiveram influência sobre as atividades e ações relacionadas à formação e ao desenvolvimento da empresa. A proprietária-dirigente recebeu influências de profissionais da sua rede de contatos e também através de sua parceria com o escritório de Arquitetura do ex-marido.

Sua trajetória profissional, desenvolvida em área afim, teve início na função de vendedora, que é a mais próxima da clientela, favorecendo-lhe o desenvolvimento de relacionamentos. Esse aprendizado pode ser reconhecido em todos os demais momentos de sua trajetória, notadamente em seu modelo de gestão e no desenvolvimento das estratégias adotadas nos negócios.

Essas tendências reafirmam os ensinamentos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001), segundo os quais as estratégias adotadas nas pequenas e médias empresas são frutos de aprendizagens. Percebe-se reiteradamente a importância dada pela proprietária-dirigente aos atores externos, na condução dos seus negócios:

[...] P1 era casada com Y, que é um arquiteto, e aí ela abriu a loja debaixo do escritório dele, que é um espaço pequeno, e começou a divulgar a parceria [...] pros profissionais que ela já conhecia. (G1)

Outra característica constatada é a percepção da empreendedora no tocante à construção de parcerias duradouras com atores externos de alta influência no mercado

visado. P1 parece ter aprendido tal estratégia nos primórdios do seu empreendimento, ao perceber a importância dos arquitetos e decoradores na potencialização de seus contatos, inferindo que o *marketing* por indicação é primordial nesse tipo de negócio.

A citação abaixo reafirma a importância dos atores externos e de sua rede de relações na gestão do Grupo SÃO ROMÃO:

Então a gente está sempre envolvida com os arquitetos, com os projetos, com os profissionais, com os *designers*, com os fornecedores, é um indicando o outro. (G1)

Praticamente todas as etapas (de 1 a 7) evidenciam a influência de atores internos e externos e sua importância na formulação de estratégias e no processo de gestão estratégica das empresas do Grupo. Além disso, através de sua influência, esses agentes possibilitaram a formação de fortes redes de contatos e causaram impactos e transformações na visão de seus proprietários-dirigentes e no seu modo de gerir o Grupo.

Com base nas comparações e análises realizadas, pôde-se observar que os atores internos do Grupo e a rede de relações, principalmente de P1 e das demais proprietárias-dirigentes, tiveram, em vários e diferentes momentos, importante influência sobre a formulação das estratégias, sobre a realização de atividades gerenciais ou de gestão e sobre o processo de tomada de decisões relacionadas à estratégia. Essas atividades estavam principalmente relacionadas a aspectos como: expansão, escolha do segmento de mercado, definição e desenvolvimento de produto, escolha de portfólio de produtos, definição e prospecção de clientes, ampliação da clientela, divulgação, definição de preço e realização de parcerias, o que tem correspondência direta com a visão de Hrebiniak e Joyce (1985), Castanias e Helfat (1991) e Clark (1999).

4.2.2.3 Complementaridade dos agentes influenciadores internos: etapas 3 e 4

Quando a Loja São Romão começou a se tornar conhecida e a ganhar espaço no mercado, surgiu a necessidade de aumentar seu espaço físico e expandir os negócios. Nessa época, a parceria com o escritório de Arquitetura havia finalizado, e a loja mudou de endereço. Essa tendência é uma das características das MPMEs enfocadas por Porter (1992), Kao (1989), Mintzberg (2001), Chan e Foster (2001). Segundo esses autores, as

empresas de pequeno porte adotam comportamentos de reação e adaptação ao ambiente, através de processos contínuos de aprendizado e da exploração de melhores recursos.

Com a expansão da loja, novos funcionários foram contratados, e P1 convidou suas duas filhas para partilharem a gestão de seu negócio. A primeira a aceitar o convite foi P2, formada em Administração de Empresas, que se dedicou inicialmente à parte financeira da empresa, área de sua competência. Depois de alguns meses, P3, a outra filha, também entrou para a empresa. Formada em Arquitetura e possuindo conhecimentos na área de computação, sua entrada favoreceu e possibilitou a informatização da SÃO ROMÃO e a abertura de uma nova loja: a AXIS. Ações dessa natureza encontram respaldo em Lima (2001), segundo o qual as MPMEs podem ter uma equipe de direção e, nesse caso, o proprietário-dirigente não é um diretor único a exercer influência sobre as decisões relacionadas à empresa e ao seu desenvolvimento.

A partir daí, ocorreu o compartilhamento das atividades relacionadas à gestão da empresa entre as proprietárias-dirigentes. P1, através de conversas estratégicas informais com suas filhas, descentralizou a gestão da empresa. Esses acontecimentos vêm ao encontro do enfoque de Delozier (1976) e MC Quail (1994), que ressaltam o fato de que, em um processo de comunicação, os atores influenciam e são influenciados uns pelos outros.

4.2.2.4 Influência dos atores internos e externos na formulação de estratégias: análise das etapas 5 e 7

Durante o funcionamento da AXIS, as proprietárias-dirigentes perceberam que a maioria dos clientes que entravam na loja escolhia determinados produtos, mas preferiam concretizar a compra na SÃO ROMÃO. Isso acontecia, em grande parte, devido à proximidade entre a AXIS e a SÃO ROMÃO e ao nome desta última, já estabelecido no mercado. Diante desse fato, as proprietárias-dirigentes resolveram mudar a loja AXIS para o Pontão Lar Shopping. Nesse shopping de móveis e decoração, o Grupo já possuía uma loja chamada *BY DESIGN*, que foi montada em uma oportunidade de representação de produtos importados, aproveitando cenários de baixa do dólar. Com as duas lojas no *shopping*, o Grupo enfrentava um desafio ainda maior para realizar suas vendas. Além disso, nessa época, o cenário estava mudando, e o dólar voltava a subir.

Acontecimentos dessa natureza refletem as tendências de reação e adaptação ao ambiente, por parte das micro, pequenas e médias empresas, abordadas por Gaj (1987), Kao (1989), Chan e Foster (2001). Nessa fase, G1, uma das funcionárias da *By Design* verificou que os clientes que transitavam no *shopping* iam da *AXIS* para a *By Design* e vice-versa; eram, portanto, clientes potenciais do Grupo. G1 lançou o desafio de realizar a venda nas duas lojas e encaminhar os clientes de uma loja para a outra, caso fosse necessário. Alguns funcionários revelaram resistência e não aceitaram a nova prática. Mesmo assim, com o tempo, a estratégia de venda deu resultados positivos, e a *AXIS* cresceu e incorporou a *BY DESIGN*, sob a gerência de G1. Aos poucos, G1 foi adquirindo a confiança das proprietárias-dirigentes e passou a influenciar o processo de gestão estratégica do Grupo. Hoje, participa da tomada de decisões relacionadas, principalmente, à escolha de produtos e à captação de clientes do Grupo. Esses fatos corroboram as teorias de Senge (1990), Schollammer e Kuriloff (1979).

Percebe-se também que foram utilizadas estratégias para minimizar as resistências à mudança, especialmente nas atividades relacionadas às lojas, através de negociações e acordos. Essas ações alinham-se com a teoria de Kotter e Schlesinger (1979).

Além disso, esses fatos evidenciam como a influência dos atores internos e externos podem causar impactos e transformações na percepção e no modo de agir dos proprietários-dirigentes e no processo de formulação de ações estratégicas das MPMEs. As influências desses atores e o uso da rede de relações como auxílio na gestão da empresa são importantes, principalmente quando estão relacionadas a processos de tomada de decisão e a questões estratégicas.

Durante esse processo de crescimento, foi fundamental a descentralização do poder por parte da proprietária-dirigente mais antiga do Grupo, através do convite à participação de suas filhas, como já visto anteriormente. Além disso, outro fator fundamental foi a descentralização e a divisão das tarefas entre cada proprietária-dirigente, co-dirigente e funcionários, em consonância com suas respectivas competências. Vale ressaltar que as proprietárias-dirigentes possuíam competências diferentes, mas complementares.

Foi possível comprovar nas entrevistas que os funcionários do Grupo SÃO ROMÃO têm uma comunicação interna aberta e são estimulados a estar sempre bem informados sobre o que está acontecendo no mercado de móveis e decoração, o que

possibilita sua participação em determinados assuntos e promove a interação entre eles e os padrões. Esse aspecto, segundo Miller (1982), Gunnigle e Brad (1984), constitui um dos fatores fundamentais para que empresas com essas características sejam bem-sucedidas.

4.3 Análise inter-casos: semelhanças e diferenças

Após analisar os fatos relacionados à influência dos atores internos e externos na formulação das ações estratégicas das empresas estudadas (SAVA MÓVEIS e Grupo SÃO ROMÃO), buscar-se-á comparar ambos os casos, com o intuito de encontrar importantes semelhanças e diferenças entre eles, com vistas a obter outros resultados.

Apesar de desenvolverem atividades distintas, pôde-se evidenciar durante a pesquisa, que ambas as empresas pesquisadas atuam de forma complementar, na mesma área (setor moveleiro) e na mesma cidade (Belo Horizonte), sendo uma inclusive cliente da outra.

O Grupo SÃO ROMÃO é caracterizado como de pequeno porte, conforme a classificação pelo Sebrae (2000) das MPMEs segundo o número de empregados. Trata-se de um Grupo já estabelecido no mercado, oferecendo móveis e produtos de decoração ao público dos segmentos A e B do mercado consumidor varejista. A SAVA Móveis, por sua vez, é uma empresa recente no mercado, caracterizada também como de pequeno porte, segundo classificação das MPMEs pelo número de empregados (Sebrae 2000). A empresa fabrica móveis de alto padrão para os segmentos A e B, sendo os lojistas moveleiros, como é o caso do Grupo SÃO ROMÃO, seus parceiros e principais clientes.

O Grupo SÃO ROMÃO, de natureza familiar, tem seu histórico de desenvolvimento calcado nas competências e experiências da empreendedora e matriarca da família, P1. Já a SAVA Móveis é gerida por um modelo misto, envolvendo dois irmãos e um amigo. Outras diferenças entre as duas empresas são a maior proximidade e experiência da proprietária–dirigente do Grupo SÃO ROMÃO com o setor de móveis e decoração. Além disso, ela já tinha uma parceria fixa com um escritório de Arquitetura e, portanto, maior possibilidade de estabelecer contatos e

desenvolver uma rede de relações. Outro fator divergente foi o fato de o Grupo ter mudado sua estrutura societária durante seu desenvolvimento: começou isoladamente com P1 e foi agregando os membros da família da proprietária-dirigente. No caso da SAVA Móveis, a similaridade de conhecimentos entre dois dos sócios e a relação familiar de um deles com o outro favoreceram a identidade entre ambos, e suas experiências em áreas diferentes possibilitaram a complementaridade de suas experiências e conhecimentos, no processo de criação e desenvolvimento da empresa.

A SAVA Móveis elaborou um plano de negócios formalizado e colocou-o em prática antes de abrir sua empresa. Já a SÃO ROMÃO foi fundada através dos planos que sua proprietária tinha em mente. Não houve um planejamento prévio formalizado e, ainda hoje, as decisões são tomadas mediante conversas estratégicas realizadas informalmente. A proprietária-dirigente, a co-dirigente e a gerente relataram em suas entrevistas que as conversas informais funcionam, embora sintam a necessidade de realizar reuniões e de formalizar determinadas decisões.

A SAVA Móveis, desde o início, sempre adotou uma postura mais analítica em sua tomada de decisões, caracterizando-se pela tendência ao monitoramento do ambiente e a busca constante por melhores oportunidades no mercado. Dessa forma, mesmo antes de seu funcionamento, foram realizadas análises de mercado e elaborado seu plano de negócio. A SÃO ROMÃO, por sua vez, teve inicialmente uma postura reativa, por adotar uma gestão estratégica adaptativa em relação às mudanças ambientais. Hoje, e já há algum tempo, a empresa mantém uma postura mais prospectiva.

Em função das características observadas em ambos os casos estudados é possível, enquadrar a SAVA Móveis e o Grupo SÃO ROMÃO na tipologia estratégica prospectiva de Miles e Snow (1978), já que as duas empresas buscam constantemente novas oportunidades de negócios e a ampliação de sua linha de produtos. Seus dirigentes têm perfil flexível quanto a mudanças e inovações, tendendo a descentralizar as atividades empresariais.

Nos casos estudados, além das grandes semelhanças encontradas, observaram-se também diferenças importantes, que merecem ser destacadas. A primeira delas diz respeito à formação das empresas e à forma de gestão diferenciada relacionada à sua formação e ao seu desenvolvimento inicial: No caso da SAVA Móveis, a empresa surgiu a partir do relacionamento existente entre os três proprietários-dirigentes (dois

irmãos e um amigo), que complementaram suas experiências e suas competências nessa parceria; a SÃO ROMÃO, por sua vez, foi fruto apenas do empreendedorismo de sua proprietária-dirigente mais antiga, que possuía experiências na área e vontade de ter seu próprio negócio.

Outra diferença observada entre as duas empresas é o fato de que o processo estratégico na SAVA Móveis não sofreu interferências e/ou influências de funcionários, a não ser de seu coordenador/gerente. Já o Grupo SÃO ROMÃO possibilitou, além da participação das proprietárias-dirigentes e da gerente em seu processo estratégico, também a participação de outros funcionários mesmo que de forma indireta.

4.3.1 Agentes influenciadores internos

Nos dois casos estudados, ficou evidente a importância da atuação dos três tipos de atores internos no processo de formulação de estratégias, cada qual desempenhando seu papel particular e obtendo grande complementaridade no processo de estruturação coletiva da empresa. No caso específico da SAVA Móveis, desde sua concepção, a participação e a influência desses atores internos (futuros proprietários-dirigentes e futuro coordenador) têm sido decisivas no processo de tomada de decisão e em suas escolhas estratégicas. Os três proprietários-dirigentes participam ativamente de todas as decisões e resolvem em conjunto às questões relacionadas à gestão estratégica da empresa, já que a complementaridade de seus conhecimentos favorece a solução de questões que exigem conhecimentos específicos de cada um. No Grupo SÃO ROMÃO, a participação e influência de outros atores internos que não a proprietária-dirigente mais antiga do grupo (P1) ocorreu quando a empresa já estava formada e realizava sua primeira expansão. A partir desse momento é que as outras proprietárias e outros funcionários, especialmente a gerente (G1), começaram a compartilhar o processo de gestão. Esse fato ocorreu, em grande parte, por ser a estrutura inicial da empresa demasiadamente enxuta e pela centralidade da proprietária-dirigente fundadora. Com a abertura à participação de outros atores, alguns funcionários tiveram papéis fundamentais no auxílio às atividades estratégicas e acabaram por influenciar as decisões dos proprietários. A entrada de outras proprietárias-dirigentes na SÃO ROMÃO contribuiu para o desenvolvimento de seus sistemas financeiro, de controle e

gestão, mediante a informatização e a integração dos sistemas da loja através de *softwares* de gestão.

Os fatos relatados nos dois casos evidenciaram a importância da complementaridade dos atores internos no processo de formulação de estratégias dessas empresas. Verificou-se que sua influência determina freqüentemente a escolha dos proprietários-dirigentes, uma vez que eles já possuem uma rede de relações formada com base na confiança. Geralmente, os atores que exercem influência sobre essas empresas já conquistaram seu espaço através da sua competência e experiência e por meio de seu envolvimento e paixão pelo negócio.

4.3.2 Agentes influenciadores externos

A análise dos dados também mostrou que os atores externos igualmente influenciaram as opções, a formulação das ações estratégicas e a gestão estratégica dessas empresas. No caso da SAVA Móveis, vários dos atores externos influenciaram seu processo de criação, execução e desenvolvimento. Através de pessoas da sua rede de relações, os proprietários tiveram informações valiosas sobre o mercado (profissionais – arquitetos e decoradores conhecidos), fornecedores (indicados pelos clientes), produtos e indicações sobre as melhores práticas e atividades relacionadas a seu negócio (clientes e parceiros). Além disso, desde o início da formação da empresa, eles tiveram o apoio e o incentivo da família e dos amigos para a realização das vendas e a divulgação de seus produtos, conforme comprovam os relatos registrados nas entrevistas.

No Grupo SÃO ROMÃO também ocorreram influências de atores externos em seu desenvolvimento. Na formação da primeira loja do Grupo, foi estabelecida parceria familiar com o ex-marido da proprietária, que viabilizou sua expansão. Através da rede de relações formada por meio da parceria e de sua experiência comercial anterior, P1 foi criando sua *expertise* na área e desenvolvendo sua própria rede, que teve papel fundamental na conquista e manutenção dos clientes, no desenvolvimento do portfólio de produtos e na formação da imagem da empresa. A família exerceu igualmente forte influência, a partir da expansão do Grupo com a abertura de novas lojas e a incorporação das filhas, cujo apoio foi fundamental no desenvolvimento do Grupo, ao

utilizarem seus conhecimentos a fim de proporcionar a racionalização das atividades e a ampliação da rede de relações.

4.4 Tipos de influências internas e externas recebidas pelas empresas pesquisadas

Foi possível perceber, durante o processo de análise das influências evidenciadas nas ações estratégicas da SAVA Móveis e do Grupo SÃO ROMÃO, que o tipo de influência dos atores internos é diferente daquele exercido pelos *stakeholders* externos. Em função dessa percepção, criou-se uma classificação com quatro categorias de influências, conforme registra o quadro 7, a seguir.

QUADRO 7

Tipos de influências internas e externas recebidas pelas empresas pesquisadas

Tipos de influência	Conceituação	Exemplos
Efetiva	Influência direcionada para a efetivação da ação estratégica, viabilizando-a	- A indicação ou o apoio de familiares (pais, avós, tios, cônjuge...) tornou possível a estruturação do portfólio inicial de produtos da SAVA Móveis e do Grupo SÃO ROMÃO, bem como sua comercialização e a formação da empresa.
Informativa / definidora	Influência que auxilia, mediante informações úteis e relevantes, na formulação e implantação das ações estratégicas	- Os proprietários-dirigentes, os gerentes, os clientes (inclusive os potenciais) da SAVA e do Grupo SÃO ROMÃO fizeram sugestões, pedidos e deram dicas que determinaram ajustes nos produtos e no modo de comercializá-los, dando-lhes forma. - A influência informativa mesclou-se ao <i>marketing</i> por indicação, realizado pela rede de relações dos agentes influenciadores, facilitando a comercialização dos produtos e auxiliando na ampliação da clientela.
Dificultadora	Influência que dificulta ou inviabiliza a formulação e a execução das estratégias	- A resistência inicial à mudança da estrutura de comercialização por parte de funcionários do Grupo SÃO ROMÃO constituiu um dificultador para que a nova configuração do Grupo se consolidasse rapidamente, como se pretendia.
Pontencializadora	Influência que estimula, incita os tomadores de decisão a formular e escolher estratégias	- A interação intensa com clientes potenciais, como a que ocorreu entre o Grupo SÃO ROMÃO e um grupo de arquitetos e decoradores, pode levar a pedidos ou sugestões dos clientes, estimulando o lançamento de novo produto.

Fonte: Dados da pesquisa (2007).

Com base nessa classificação, foi possível representar esquematicamente o processo estratégico das empresas pesquisadas (FIGURAS 3 e 4), indicando o tipo de influência exercida pelos *stakeholders* de cada uma. Cabe ressaltar que as FIG. 3 e 4 oferecem respostas diretas e explícitas para a questão que orientou esta pesquisa.

SAVA MÓVEIS

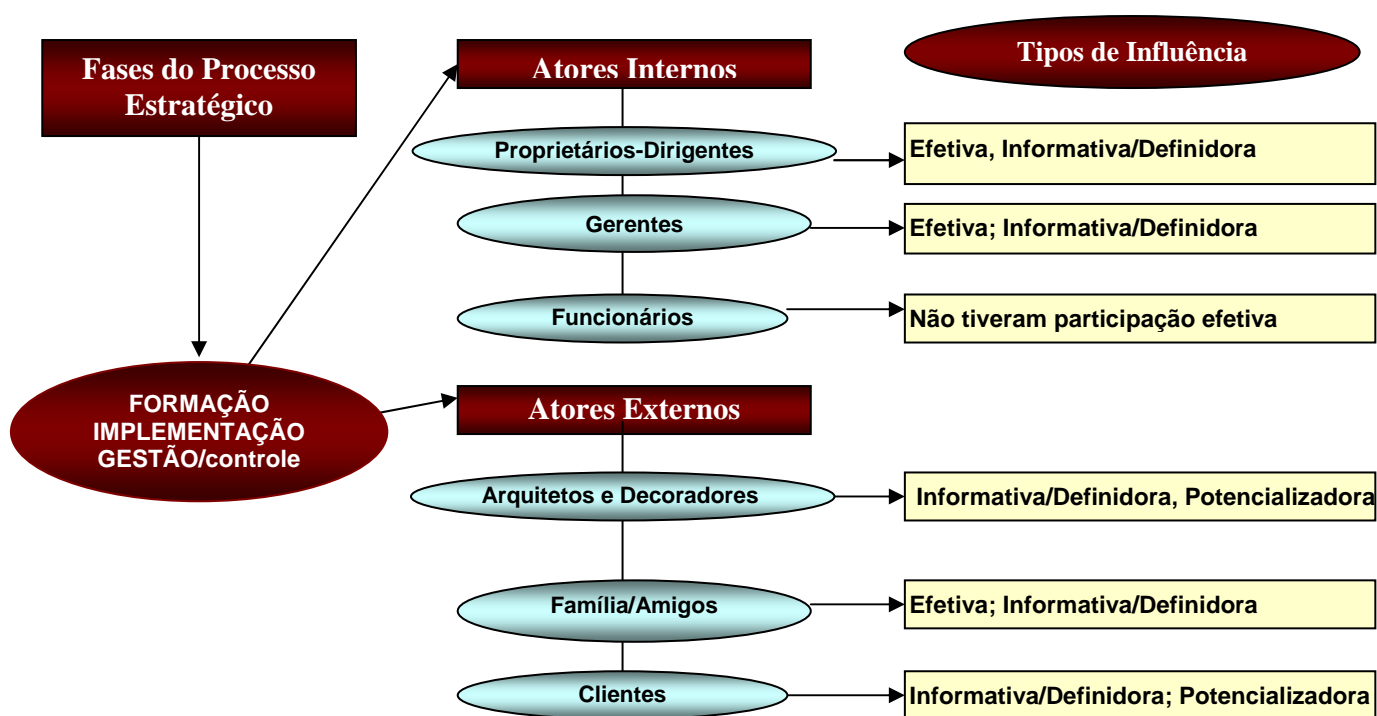


FIGURA 3: Tipos de influência dos *stakeholders* sobre o processo estratégico da SAVA Móveis.

Fonte: Dados da pesquisa (2007).

A FIG.3 mostra que, na SAVA Móveis, a influência exercida pelos proprietários-dirigentes permeia todo o processo de formação estratégica da empresa, como não poderia deixar de ser. Eles detêm o poder na empresa, daí sua forte influência efetiva e também informativa/definidora, nas fases de formação, implementação, gestão/controle da estratégia e das atividades estratégicas. Conforme evidenciou a pesquisa, o primeiro aspecto influenciado pelos proprietários-dirigentes foi à escolha do negócio. Através de conversas estratégicas informais, decidiram montar uma empresa no setor de móveis e decoração. A partir de suas escolhas, eles exerceram papel fundamental na viabilização da estrutura e formação da empresa, seja através da iniciativa de realizar uma pesquisa de mercado, seja através de sua rede de relações, junto à qual conseguiram auxílio para a elaboração do plano de negócios e incentivo, principalmente por parte de amigos e familiares, para desenvolver o negócio.

O coordenador/gerente exerceu igualmente influência na viabilização das atividades estratégicas e na formação da empresa, tendo exercido o papel de facilitador do processo, razão pela qual classificou sua influência como efetiva e informativa / definidora, no tocante às atividades e práticas relacionadas à estruturação da empresa e a seu portfólio de produtos.

Os funcionários da SAVA Móveis, por outro lado, tiveram e têm papel fundamental no processo produtivo da empresa; porém, não exerceram qualquer influência em seu processo estratégico.

Quanto aos atores externos, pôde-se concluir que os arquitetos/decoradores exerceram influência considerável no processo de definição do portfólio de produtos e serviços, contribuindo consideravelmente para a expansão da carteira de clientes, para a consolidação da rede de relações e a formação da imagem da empresa. Sua influência foi, portanto, Informativa/Definidora, em relação aos elementos de mercado citados acima, e potencializadora da formação da imagem da empresa.

A família igualmente exerceu grande influência durante todo o processo de gestão da SAVA, por apoiar e ajudar a viabilizar tanto a criação quanto o desenvolvimento dos produtos e da própria empresa. No início do empreendimento, a família dos proprietários-dirigentes foi o primeiro cliente da SAVA Móveis, o que favoreceu para alavancar seu desenvolvimento. Além de exercer influência efetiva, a família também exerceu influência Informativa/Definidora, ao ajudar na distribuição, divulgação e comercialização dos produtos.

As informações obtidas através dos clientes foram aproveitadas pela SAVA Móveis para o aperfeiçoamento dos seus produtos e incremento do seu portfólio. Os proprietários-dirigentes perceberam desde o início a importância do estabelecimento de uma rede de relações com seus clientes, para o sucesso do empreendimento. Em vista desses fatos, pode-se classificar a influência dos clientes no processo de formulação estratégica como informativa/definidora e potencializadora.

O mesmo estudo e classificação das influências foi realizado com os dados referentes ao Grupo SÃO ROMÃO. A FIG 4, a seguir, explicita as influências dos atores internos e externos do Grupo SÃO ROMÃO, nas várias fases de seu processo estratégico.

GRUPO SÃO ROMÃO

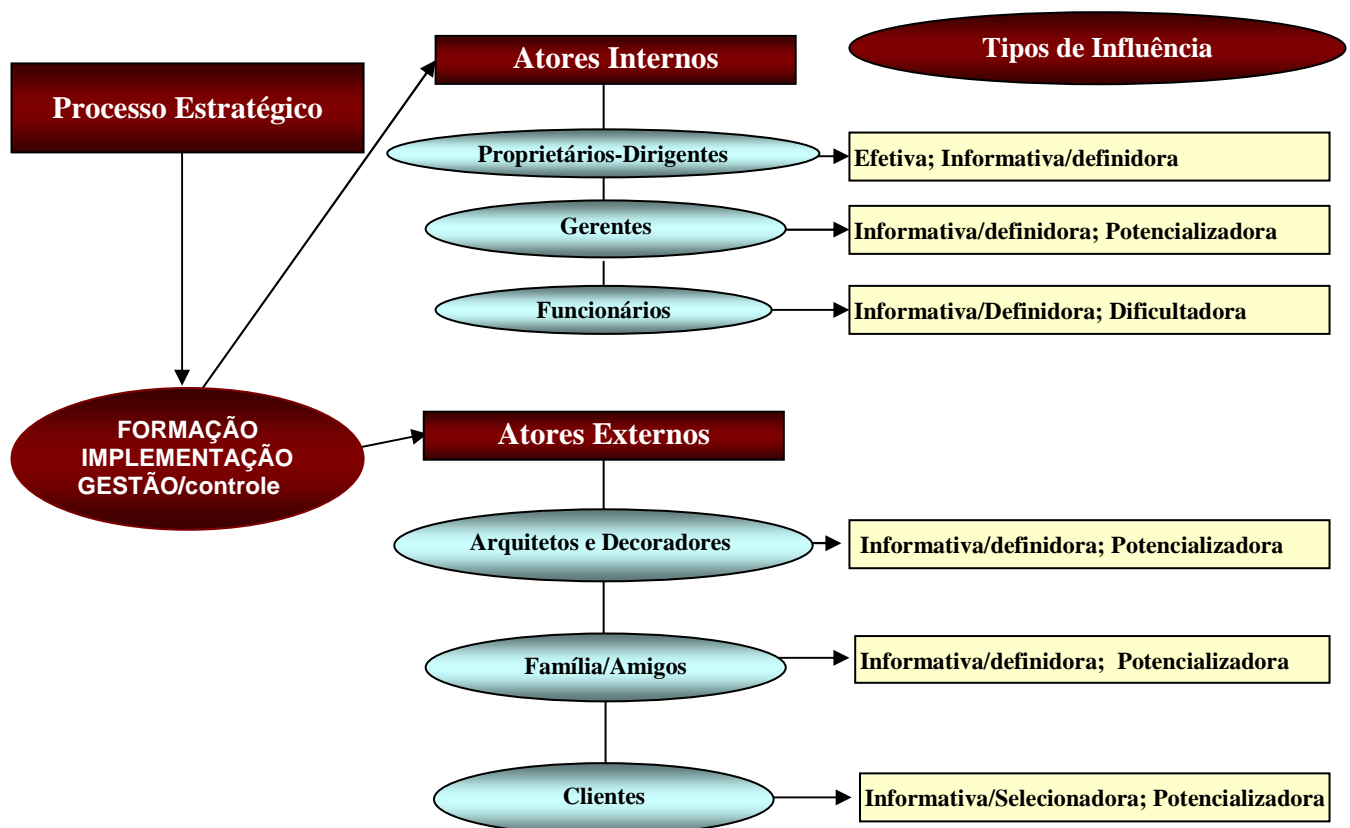


FIGURA 4: Tipos de influência dos *stakeholders* sobre o processo estratégico do Grupo SÃO ROMÃO.

Fonte: Dados da pesquisa (2007).

A FIG. 4 mostra, quanto aos atores internos, que a primeira influência exercida sobre o processo estratégico do Grupo SÃO ROMÃO foi de natureza efetiva, uma vez que sua proprietária-dirigente, com suas características empreendedoras, sempre buscou alternativas (explorou o mercado, adquiriu competências e informações úteis ao negócio) e tomou iniciativas (formou parcerias e estabeleceu contatos) para viabilizar o empreendimento. No Grupo, a influência da proprietária-dirigente foi de extrema importância, por ser o principal agente de influências, viabilizando, auxiliando e facilitando a estruturação do portfólio dos produtos e sua distribuição, a formação da rede de relações do Grupo e a realização do empreendimento.

Outro ator interno que teve importante influência na formação e no desenvolvimento de estratégias da empresa foi a gerente (G1). Através de seu empenho na busca de clientes para o Grupo, incitou P1 a realizar novas formas de vendas e a realizar a expansão da loja, além de ter facilitado a comercialização dos produtos, ajudando na ampliação da clientela. Em face dessas ações, pode-se classificar sua influência como informativa/definidora e potencializadora no tocante às atividades e práticas relacionadas às ações estratégicas e à estruturação da empresa.

Os funcionários do Grupo SÃO ROMÃO, por sua vez, influenciaram e continuam influenciando, mesmo que indiretamente, a formação estratégica da empresa. Eles exerceram, algumas vezes, influência dificultadora em situações que exigiram mudanças, como as propostas na época pela gerente G1, no caso das vendas realizadas nas duas lojas. Atualmente, de acordo com as entrevistadas, os funcionários exercem influência do tipo potencializadora. Eles têm canal direto aberto com as proprietárias-dirigentes, podendo opinar e sugerir ações ou alterações no Grupo.

Quanto aos atores externos da SÃO ROMÃO, pôde-se concluir que os arquitetos/decoradores exerceram influência de natureza informativa/selecionadora, potencializadora, desempenhando importante papel no processo de comercialização dos produtos do Grupo e na ampliação da clientela. As referências desses importantes profissionais da área e suas indicações feitas a outras pessoas (*marketing* boca-a-boca) auxiliaram e facilitaram a comercialização dos produtos, o reconhecimento do Grupo pelo mercado e o aumento da clientela. Além disso, esse segmento incentivou outras práticas relacionadas a questões estratégicas, como a formação de parcerias em feiras e revistas especializadas e a expansão do portfólio de produtos da empresa.

Outra importante influência recebida pelo Grupo SÃO ROMÃO foi a do ex-marido de P1 (família), que auxiliou, através de sua parceria, na formação de novas redes de contato e na divulgação dos produtos (influência informativa/definidora).

Os clientes se revelaram igualmente importantes influenciadores, por viabilizarem, apoiarem, incentivarem e selecionarem práticas e atividades relacionadas à estratégia e ao processo estratégico da empresa. As informações obtidas através dos clientes facilitaram a comercialização do produto, a criação de novos produtos e o aperfeiçoamento dos já existentes, razão pela qual se classificou a influência dos clientes no processo de formação da estratégia como informativa / definidora e potencializada.

Comparando-se as FIG. 3 e 4, respectivamente referentes à SAVA Móveis e ao Grupo SÃO ROMÃO, foi possível observar significativas semelhanças entre ambos. Esse fato evidencia que as influências dos atores internos e externos nas ações estratégicas dessas empresas ocorrem de maneira similar, embora apresentem características diferenciadas quanto ao tempo de existência, ao tamanho, às competências e experiências adquiridas e ao de tipo de gestão adotado.

Vale ressaltar também que, embora tenham apresentado semelhanças, as empresas estavam em processos diferenciados de formação da estratégia e em estágios de desenvolvimento também diferentes. Além disso, o tipo de influência exercida pelos atores externos e internos em cada uma, bem como o grau de sua interação no processo de formação de estratégias não é igual nos dois casos estudados, sugerindo a pertinência de novos estudos futuros.

Cabe ainda ressaltar que, em ambos os casos, observou-se a tendência dos dirigentes à busca ou adaptação ao ambiente, com vistas a se ajustarem às preferências dos clientes e às mudanças ambientais, objetivando a garantia de sucesso e o diferencial competitivo de suas empresas.

Pôde-se ainda constatar que os recursos de que os proprietários-dirigentes mais se valem no processo de formação, implementação e gestão das estratégias dizem respeito, principalmente, a informações sobre o mercado, o produto, os clientes e os fornecedores; ao *marketing* boca-a-boca; à formação de novas parcerias e ao reconhecimento e consolidação da imagem da empresa, conforme mostra a FIG. 5, a qual também evidencia os momentos em que a influência dos *stakeholders* é exercida de

maneira mais significativa, quais sejam, na elaboração e na retro-alimentação do processo.



FIGURA 5: A construção e a manutenção da estratégia nas PEs
Fonte: Dados da pesquisa (2007).

A figura 5 evidencia os recursos (1) mais utilizados pelos proprietários-dirigentes e gestores das PEs a partir da influência de suas rede de relações, composta pelos atores internos e externos (*stakeholders*.) Esses atores fornecem elementos importantes à criação, desenvolvimento e continuação do negócio da empresa (informações sobre mercado, produtos, clientes, fornecedores, confiabilidade e credibilidade às informações, divulgação da empresa e de seus produtos/serviços, fortalecimento da imagem da empresa e criação de novas parcerias. Além de fornecê-

los, os diversos tipos de stakeholders podem influenciar a formação da estratégia e a tomada de decisão relacionados á algum desses elementos. Isso ocorre através da rede de relações, onde os stakeholders influenciam e também recebem influência da empresa e de outros stakeholders (processo de retroalimentação). Ainda dentro do sistema, além das influências (2), ocorre a troca contínua de informações que possibilitam o aprendizado e geram conhecimento (3) aos atores organizacionais. Estes atores por sua vez, demandam novas informações e atividades de cunho estratégico (4) devido à constante mudança do ambiente e a alta competitividade do mercado.

4.5 Análise dos resultados *versus* estudos semelhantes

Os resultados de pesquisa obtidos neste trabalho se aproximam á estudos semelhantes e ou relacionados direta ou indiretamente ao tema e aos objetivos de pesquisa.

Estudos como os de Leone (1999), apontam resultados semelhantes aos encontrados nas empresas estudadas neste trabalho no que se refere às características e especificidades das MPME's. Assim como encontradas nos casos das empresas Sava Móveis e São Romão, o estudo da autora identificou características como: recursos reduzidos, gestão centralizadora, ausência de planejamento, informalidade, pouca especialização, sistema de informações simples, estratégias formadas mais intuitivas, curto espaço de tempo para tomar decisões, alto grau de autonomia decisória, influência dos empregados, influência pessoal do proprietário-dirigente.

Trabalhos como o de Rossetto e Cunha (1995), sobre a importância dos stakeholders no processo de adaptação estratégica em uma indústria da construção civil apresentaram resultados que se assemelham aos encontrados na SAVA móveis e Grupo SÃO ROMÃO e aos estudos teóricos:

- 1) Tanto na indústria da construção civil como nas empresas do setor moveleiro, o processo de formação da estratégia é fortemente focado na coalizão dominante e no poder centralizado;
- 2) Nos processos relacionados à formulação e formação da estratégia nas empresas dos casos estudados, os líderes e tomadores de decisão não agiram de forma

planejada, deliberada, ao contrário, as estratégias foram surgindo a partir de ações e mudanças emergentes. As estratégias foram na grande maioria emergentes e não deliberadas, sendo a intervenção dos gestores importante de acordo com as necessidades.

- 3) Ocorreu a influência de alguns stakeholders (clientes) de forma mais destacada que outros, mas que também decisivas na concepção de estratégias na empresa
- 4) A importância dos stakeholders (maior ou menor grau de influência) varia dependendo do estágio dentro do processo estratégico que a empresa se encontra. Além disso, sua importância depende da percepção dos dirigentes ou da coalizão dominante quanto à relevância da sua influência para a garantia de sucesso ou fracasso nas decisões e mudanças a serem tomadas.

Outros trabalhos como o de Zosche (2006), relatam a importância da rede de relações dentro das MPME's e como a rede pode funcionar como um valioso sistema de recursos para os gestores e proprietários-dirigentes. Ainda, a autora descreve que as práticas realizadas de marketing são em grande parte informais e desenvolvidas a partir de sua rede de relações que também ocorre nas empresas que foram objetos deste estudo.

4.6 Análise dos resultados *versus* posições teóricas

A estratégia e as características de gestão utilizadas nas empresas pesquisadas estão de acordo com as características que foram identificadas por FILION (1991), sobre o gerenciamento das atividades nos pequenos negócios. Assim como relata o autor em seu estudo, as duas empresas pesquisadas apresentaram pouca atenção por parte de seus gestores ao planejamento, embora a intenção de fazê-lo, as idéias, modelos mentais e conversas estratégias ocorreram.

As duas empresas estudadas também apresentaram características como flexibilidade e rapidez em lidar com ambientes dinâmicos, buscar a inovação e priorizar relacionamentos externos. Essas características também estão de acordo e reforçam as idéias de (YU, 2001; HITT ET AL, 2001; WOO, 1987; LESCURE, 1997).

Outra proposição que se assemelhou aos casos estudados foi a de Fillion (1990), em relação à estratégia. De acordo com o autor, a gestão estratégica nas MPME's empresas está ligada às atividades realizadas que promovem a coerência da condição da empresa com seu ambiente externo. As empresas se adaptaram às necessidades que foram surgindo de acordo com seus recursos humanos, físicos e financeiros.

Desse modo, as estratégias nas empresas objeto desse estudo, foram caracterizadas como estratégias, na sua maioria, emergentes. Elas surgem através da troca de conhecimentos e do aprendizado em um processo interativo, onde através de novo consenso se torna um padrão e posteriormente uma nova estratégia. Isso ocorre devido a uma série de fatores como o ambiente dinâmico em que estão inseridas as MPME's, suas características e peculiaridades já referidas. Uma delas enfatiza o pouco tempo que os proprietários-dirigentes dispõem entre o agir e pensar para formar suas estratégias e tomar as decisões. Os argumentos de autores como Quinn e Mintzberg (2001), se aproximam da realidade das pequenas empresas estudadas. Os autores denotam críticas à abordagem tradicionalista, onde a estratégia é elaborada antes da ação. Nas empresas maiores, esse processo de formulação de estratégias é extremamente importante já que deve ser considerado sob uma perspectiva ampliada ao estabelecer objetivos, metas e planos de ação a longo prazo. Já nas pequenas empresas, como reforçam Quinn e Mintzberg (2001), através de sua abordagem evolutiva, a estratégia tem sua formação a partir de um processo interativo de aprendizagem entre os atores envolvidos na formação da estratégia. Em relação à formação da estratégia nas empresas estudadas, pode-se verificar que as mesmas receberam influências internas e externas que corroboraram para seu desenvolvimento. De modo semelhante, autores como Fillion (1991,2004) e Falemo (1989), Pettigrew (1987,1997), reforçam a importância da influência da rede de relações dos proprietários-dirigentes, indo de encontro à realidade das pequenas analisadas. De acordo com os autores, pode-se compreender os relacionamentos inter-organizacionais e as redes formadas através de atividades e eventos que ocorrem em contextos diversos, culturais, sociais histórico. Como exemplo, os proprietários-dirigentes da Sava móveis tiveram desde a idéia de concepção do negócio, o auxílio de amigos e conhecidos experientes no ramo de móveis que forneceram informações úteis e valiosas à sua construção. Além disso, os proprietários-dirigentes através dos contatos que realizaram obtiveram dicas e informações dos seus possíveis clientes sobre as melhores adequações a serem feitas nos

produtos antes de colocá-los no mercado. Esses fatos são reforçados pelas idéias de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), onde através das redes de relações que se constituem, os stakeholders influenciam as opções estratégicas dos proprietários-dirigentes e também demandam uma posição favorável da empresa em relação aos seus interesses.

No caso do Grupo São Romão, se destacam a forte influência de sua proprietária-dirigente matriarca e fundadora sobre as decisões e atividades estratégicas da empresa e de sua gerente. Os resultados encontrados nessa empresa se assemelham aos estudos de Miller (1982), que abordam a importância da influência dos proprietários-dirigentes sobre a gestão das empresas, aos de Guth e Tagiuri (1965) que descrevem o proprietário-dirigente como parte da empresa, de seus valores e imagens. Suas percepções, experiências e opiniões exercem influência sobre as diferentes áreas e atividades da empresa. Ainda é importante salientar que apesar da centralidade da proprietária-dirigente no Grupo São Romão, a empresa apresentou um pequeno grupo gerencial que também possui participação nas decisões estratégicas da empresa. O que corrobora para evidenciar as idéias de Wood JR et al (1997) sobre a existência de um pequeno grupo de direção em pequenas empresas e sua participação efetiva nas atividades da empresa.

Já na empresa Sava Móveis, as decisões sempre foram tomadas em consenso dos três proprietários-dirigentes. Através de conversas estratégicas e da complementaridade de suas funções, eles se revezavam nas atribuições e nas atividades da empresa. Esses fatos confirmam novamente a importância dos proprietários-dirigentes assim como descrevem Gibb e Scott (1983) que atribuem as decisões dos proprietários-dirigentes ao seu aprendizado contínuo e através de ações repetidas que se tornam elementos essenciais à formação da estratégia.

Poder-se-ia destacar, que as diversas proposições de autores referenciados tiveram semelhanças em relação às duas empresas que foram alvo do objeto de estudo: Sava Móveis e Grupo São Romão. As características das 2 empresas, também evidenciaram o caráter mais adaptativo das mesmas, sempre em busca de se ajustar às necessidades e às mudanças do ambiente, o que resulta no desenvolvimento e na formação de estratégias a partir de aprendizados, novas técnicas e métodos em consonância com a proposição evolutiva. A síntese dos resultados encontrados nas duas empresas e a sua comparação com a teoria podem ser visualizados no quadro 8 a seguir.

QUADRO 8

Síntese da pesquisa nas empresas *versus* teoria

PROPOSIÇÕES TEÓRICAS	DADOS ENCONTRADOS	DADOS X TEORIA
De acordo com os autores Stokes (2000), Oliveira(1994), Almeida (1994), Nakamura (2000), Filion, Mintzberg (1996), as MPME's tem particularidades em relação às outras empresas (recursos restritos, limitada capacidade de desenvolvimento, gestão e técnicas informalizadas, centralidade e importância do proprietário-dirigente, existência de uma equipe de direção reduzida).	As duas empresas estudadas (Sava Móveis e Grupo São Romão) apresentam grande parte das características levantadas pelos autores referenciados. Nas duas empresas a equipe de gestão é reduzida e ainda que exista a participação de funcionários no processo decisório, a tomada de decisão é centralizada e há grande importância dos proprietários-dirigentes.	Os dados encontrados reforçam e estão de acordo com a teoria estudada sobre MPME's
Mintzberg (1985), afirma que uma estratégia pode surgir inesperadamente, em resposta a uma situação de mudanças, ou pode ser deliberadamente formulada e implementada.	As estratégias nas 2 empresas são na maior parte emergentes, pois seus gestores tem pouco tempo entre elaborá-las planejá-las e as colocar em prática. No caso da Sava Móveis existe a tentativa de um planejamento através da elaboração de estratégias deliberadas, mas à medida que surgem novas necessidades, a empresa se adapta a novos padrões.	Os dados encontrados nas empresas confirmam as teorias sobre a existência de estratégias emergentes nas MPME's e que ocorrem com maior frequência e grau de abrangência nas mesmas. Da mesma forma, as estratégias deliberadas ocorrem nessas empresas só que em número muito menor e pouca frequência.
De acordo com autores como Filion (1990), Golde (1986), Kao (1989), a formação de estratégias nas MPME's está relacionada à sua capacidade de compatibilizar sua estrutura com o ambiente externo. Ainda segundo eles, nessas empresas a flexibilidade é a base natural da estratégia.	Foi identificada nas duas empresas, a agilidade para modificar e tomar rapidamente decisões que afetam seus negócios, Outro fator existente nas mesmas, é o fato de estarem em sempre em contato com parceiros e fornecedores recebendo novas demandas e percebendo as modificações necessárias para atendê-las.	As duas empresas estão em constante adaptação ao mercado e em busca de novas oportunidades. Além disso, o aproveitamento de seus recursos e de parcerias que a auxiliem no desenvolvimento de novos produtos e mercados. O que confirma as teorias identificadas sobre as características das MPME's.

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A análise dos dados coletados possibilitou inicialmente concluir que a pergunta que norteou esta pesquisa foi plenamente respondida, os objetivos propostos foram atingidos e várias das teorias descritas no referencial teórico foram empiricamente confirmadas. Os dois casos analisados evidenciaram a relevância da influência exercida pelos atores internos e externos em seu processo estratégico, embora de forma diferenciada em termos de grau, tempo e abrangência.

Para chegar aos resultados encontrados, utilizou-se de um caminho metodológico que privilegiou o histórico das duas empresas pesquisadas, buscando proceder ao levantamento cronológico dos fatos marcantes ocorridos no processo estratégico de cada uma e ao relato de *cases* orientados pela seguinte questão:

Como os *stakeholders* das pequenas e médias empresas pesquisadas influenciam seu processo estratégico?

O primeiro objetivo específico estabelecido com vistas à obtenção da resposta pretendida consistiu em descrever o processo de formulação e implementação de ações estratégicas nas MPMEs pesquisadas; o segundo em identificar os agentes influenciadores internos e externos de cada empresa objeto do estudo. Os dados coletados através de entrevistas semi-estruturadas com os atores internos das empresas (proprietários-dirigentes e gerentes) revelaram aspectos bastante significativos. A partir de sua análise e comparação, foi possível constatar que, no aspecto estratégico, as duas empresas sofreram influências bastante semelhantes por parte de *stakeholders* das mesmas categorias, cuja influência ocorreu, algumas vezes, de forma indireta. Dentre as similaridades, cabe citar o apoio de conhecidos na captação de informações e na elaboração do plano de negócios da SAVA Móveis e, no caso da SÃO ROMÃO, a formação da rede de contatos e do campo de competências da proprietária. Em ambos os casos, esse suporte foi vital para a criação e o desenvolvimento das empresas. Quanto às diferenças, poucas foram identificadas. A título de exemplo, cabe mencionar o segmento dos funcionários, cuja influência foi marcante no Grupo SÃO ROMÃO, mas praticamente inexistente no processo estratégico da SAVA Móveis.

A pesquisa revelou ainda que a influência dos *stakeholders* tende a ocorrer de maneira informal, mais frequentemente em conversas de natureza estratégica do que em reuniões formais. Os atores externos são, por sua vez, ouvidos de forma muito mais informal do que em estruturas formais de captação de informações, como as ouvidorias de clientes e setores institucionalizados de atendimento ao cliente. Este processo, ao invés de dificultar o aproveitamento das informações, permite seu melhor aproveitamento, em virtude da maior proximidade entre as fontes e os tomadores de decisão. Essa situação evita o surgimento de ruídos e permite maior flexibilidade, característica essencial às MPMEs, para que possam reagir às mudanças do ambiente.

O terceiro objetivo específico da pesquisa diz respeito à comparação entre o tipo de influência exercida pelos atores internos e externos, no processo estratégico das MPMEs estudadas. Esse objetivo foi atingido principalmente por meio da classificação das influências observadas em quatro categorias (efetiva, informativa/definidora, dificultadora e potencializadora). Tal classificação foi criada objetivando facilitar o processo de análise. Com base nessa classificação, construiu-se a representação esquemática do processo estratégico da SAVA Móveis (FIG. 3) e do Grupo SÃO ROMÃO (FIG. 4), indicando-se o tipo de influência exercida pelos vários segmentos de *stakeholders* em cada uma. As mencionadas figuras respondem de forma clara à questão que orientou esta pesquisa, evidenciando a diferença existente entre o tipo de influência exercida pelos atores internos e pelos externos: Os primeiros normalmente exercem influência do tipo efetiva e definidora. Isso se deve, em grande parte, à proximidade desses atores com a formulação estratégica, uma vez que eles estão em contato diário com as atividades da empresa e com os demais atores. Já entre os atores externos predominam as influências de natureza informativa/selecionadora e potencializadora. Em síntese, os atores internos exercem influência mais definidora do que informativa, e os externos, o oposto. Podem-se citar como exemplos as informações fornecidas pelos arquitetos e decoradores conhecidos, as quais foram utilizadas pelos atores internos (proprietários-dirigentes) da SAVA Móveis, para definir modificações ou criar produtos.

De forma geral, conclui-se que a maior parte das influências exercidas pelos atores internos e externos no processo estratégico da SAVA Móveis e do Grupo SÃO ROMÃO foram positivas e auxiliaram as empresas no desenvolvimento e na continuidade de seus empreendimentos.

Os resultados obtidos com a realização da pesquisa revelam ainda que as características e formas de atuação das duas empresas do setor moveleiro pesquisadas são bastante semelhantes quanto ao estilo de gestão e à tipologia estratégica adotada: em ambas observou-se a tendência ao estilo adaptativo, já que seus gestores buscam adequar-se ao ambiente, visando a se ajustar às preferências dos clientes e às mudanças ambientais, como forma de obterem um diferencial competitivo no mercado. Quanto à estratégia competitiva predominante, evidenciaram-se, em ambos os casos, a tendência à estratégia prospectora, conforme tipologia de Miles e Snow (1978). De acordo com os autores, uma empresa que adota essa estratégia está sempre procurando novas oportunidades de negócios e a ampliação de sua linha de produtos/serviços; seus gestores são flexíveis em relação às mudanças e inovações, e as atividades empresariais tendem a ser descentralizadas.

Cabe ainda observar que a pesquisa realizada não esgotou a matéria. Durante o estudo, surgiram várias questões que não foram abordadas, por fugirem ao escopo desta pesquisa, mas cujo estudo poderia lançar novas luzes sobre o fenômeno analisado: uma delas é a questão da influência do tipo de liderança exercida pelo dirigente: Líderes democráticos obtêm maior ou menor resultado que líderes centralizadores? Outra questão diz respeito à comparação entre a influência dos *stakeholders* em empresas de natureza familiar e não-familiar. Além disso, novos estudos seriam pertinentes sobre as seguintes questões:

- Qual é a influência da rede de relações dos atores internos (principalmente dos sócios-proprietários) na gestão de conflitos entre si durante a formulação de ações estratégicas?
- Qual é a relação da influência dos atores externos com a longevidade das MPMEs?

Finalmente, o estudo evidenciou a importância da influência dos *stakeholders* na formulação e implementação estratégica nas MPMEs pesquisadas e comprovou ser a utilização da rede de relações uma valiosa fonte de recursos nesse processo, uma vez que possibilita aos atores introduzirem, injetarem e alimentarem a estratégia organizacional.

REFERÊNCIAS

- ARGENTI, John. Stakeholders: the case against: brief case. Long Range Planning, London, v.30, n.3, June, 1997. p. 442-445.
- ALASUUTARI, P. *Researching culture: qualitative method and cultural studies*. Beverly Hills: Sage Publications Ltda, 1995.
- ALVIM, Paulo César Rezende de. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. *Revista Ciência da Informação*. Brasília, v. 27, n. 1, p. 28-35, jan./abr. 1998.
- ALMEIDA, M.I.R. *Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas*. Tese (Doutorado). FEA-Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- ALMEIDA M. I. R; Teixeira M. L. M; Martinelli, D.P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, V. 33, p. 12-34, 1993.
- ANSOFF, H. Igor. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BARNARD, C. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.
- BOWER, Joseph L. *Managing the resource allocation process*. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc, 1972.
- CAMPBELL, A. Stakeholders: The Case in Favour. Long Range Planning , London, v. 30, n.3, June, 1997. p. 446-449
- CASTALDI, R. M. Analysis of the work role of CEOs of small firms. *American Journal of Small Business*, Summer, n.1, p. 63-64, 1986.
- CASTANIAS, R. P.; HELFAT, C. E. Managerial resources and rents. *Journal of Management*, vol.17, n.1 , 1991, p.155-171.
- CHAN, S.Y; FOSTER, M.J. Strategy formulation in small business: the Hong Kong experience. *International Small Business Journal*, vol. 19, n. 3, p. 56-71, 2001.
- CHANDLER, Alfred D. Jr. *Strategy and structure: chapters in the story of american industrial enterprise*, Cambridge: Mit Press, 1962.
- CLARK, Alan. *Evaluation Research: an introduction to principles, methods and practice*. London: Sage, 1999.

COUTINHO, H. L. N. *Gestão estratégica de projetos*. Fundação Dom Cabral-FDC, 2006, p. 1-9. Disponível em: < www.fdc.org.br>. Acesso em: 18 de agosto de 2007.

DELOZIER, M. *The marketing communication process*. New York: McGraw-Hill, 1976.

DRUCKER, P. F. *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. London: Heinemann, 1985.

EISENHARDT, K. M. Building Theoris from case study research. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, vol.14, n. 4, p.522-550, Oct, 1989.

ENZ, C. *The power of shared values in the corporate culture*. Ann Arbor, Michigan: Umi Research Press, 1986.

ENZ, C. The role of value congruity in intraorganizational power. Johnson Graduate School of Management, Cornell University. *Administrative Science Quartely*, v. 33, 1988.

FALEMO, B. The firm's external persons: entrepreneurs or network actors? *Entrepreneurship and Regional Development Journal*, London, v.1, p.167-177, 1989.

FILION, L. J. Operators and visionaries: Differences in the entrepreneurial and managerial systems of two types of entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, v. 1, n. 1-2, p. 35-55, 2004.

FILION, L. J. Free trade: the need for a definition of small business. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 31 - 46, 1990.

FILION, L. J. Vision and relations: elements for an entrepreneurial metamodel. *International Small Business Journal*, vol. 9, n. 2, p. 26-40, 1991.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Toronto: Pitman, 1984.

GAJ, Luís. *Administração estratégica*. São Paulo: Ática, 1987.

GEORGE, Gerard *et al.* Dimensionality and performance effects of social networking in small business. In: ANNUAL NATIONAL CONFERENCE ENTREPRENEURSHIP: THE ENGINE OF GLOBAL ECONOMIC DEVELOPMENT. 1997, Califórnia. *Anais...* Califórnia: USASBE, 1997.

GIBB, ALLAN A.; SCOTT, MIKE. Strategic awareness, personal commitment and process of planning in the small business. In: SMALL BUSINESS SEMINAR, EUROPEAN FOUNDATION FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT. *Journal Management Studies*, vol.22, n.6, p.597-631, Sept, 1983.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo de caso com pequenas empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, v.2, n. 1, p. 27-45, jan./abr. 1998.

- GIMENEZ, F. A. P. *O estrategista na pequena empresa*. Maringá: [s.n.], 2000.
- GILMORE, Audrey; CARSON, David; GRANT, Ken. SME marketing in practice. *Marketing intelligence & planning*, Bradford, v. 19, n. 1, p. 6-11. 2001.
- GITMAN, L. J. Princípios de Administração financeira. São Paulo, Harbra. 7 ed. 1997. p. 5-30.
- GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: *Coleção Harvard de administração*, São Paulo, Nova Cultural, 1986. V. 9, p. 7 – 34.
- GUNNINGLE, P. ; BRADY, T. *The management of industrial relations in the small firm: employee relations*. 1984.
- GUTH, W. D; TAGIURI, Renato. Personal values and corporate strategies. *Harvard Business Review*, Set/Out, p. 125-126, 1965.
- HAKANSSON, H; SNEHOTA, I. No business is an island: the network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, Escandinávia, v. 5, n.3 p.187 – 200. 1989.
- HALL, R. H. *Organizações: estrutura e processos*. 3. ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HAMBRICK, D.C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, V.26, n.1, p. 05-26, 1983.
- HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. The organization as a reflect of its top managers. *Academy of Management Review*, vol. 9, no. 2, 1984, p. 193-206.
- HAYES, J. ; ALLISON , C. W. Cognitive style and its relevance for management practice. *British Journal of Management*, v. 5, n. 1, 1994, p. 53-71.
- HENDRY, C; ARTHUR, M. B. ; JONES, A, M. *Strategy through people*. New York: Routledge, 1995.
- HESSELBLEIN, F. O líder voltado para 'como ser'. In: HESSELBLEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas de uma nova era*. São Paulo: Futura, 1996. cap.12, p.137-140.
- HITT, M. A; Ireland, D. R; Hoskisson, R. E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HITT, M. A; Ireland, D. R; Hoskisson, R. E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HREBINIAK, L.G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. New York: *Administrative Science Quarterly*, 30, 1985,pp.336-349.

KAO, R. W. Entrepreneurial strategy. In: *Entrepreneurship and Enterprise development*. Toronto: Holt, Rinehart and Winston of Canada, 1989.

KARLOF, Bengt. *Conceitos básicos de administração*. São Paulo: Nobel, 1989.

KIRTON, M, J. Adaptors and innovators: a description and measure. *Journal of Applied Psychology*, v. 61, n. 5, 1976, p. 622-629.

KLUYVER, Cornelis, A; PEARCE II, Jonh, A. *Estratégia: uma visão executiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTTER, John, P. ; SCHELSINGER, Leonard, A. *Organization: text, cases and readings on the management of organization, design and change*. Illinois: Richard D. Irwin, 1979.

KOTESKI, Marcos Antônio. *As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro* Disponível em: www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_03_koteski.pdf. Acesso em: 14 set. 2006.

KNOKE, D. ; J. H. KULINSKI. *Network analysis*. Beverly Hills, CA: Sage publications university paper, 1982.

KRUNGLIANSKAS, Isaak. *Tornando a pequena e média empresa competitiva: como inovar e sobreviver em mercados globalizados*. São Paulo: Ed. Iege, 1996.

KURATKO, D; HODGETTS, R, M. *Entrepreneurship: a contemporary approach*. 4th ed. Fort Worth: Harcourt College, 1998.

JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS- JUCEMG. Disponível em: <http://www.jucemg.mg.gov.br/>. Acesso em: 14 de setembro de 2006.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, vol.24, n.4, p.691-710, 1999.

LEVISTKY, Jacob. *Support systems for SMEs in developing countries: review*. Paper commissioned by the Small and Medium Industries Branch n.2, Small Medium Programme, UK: Unido, 1996.

LEAVY, B. The concept of learning in the strategy field: review and outlook. *Management Learning*, vol. 29, n. 4, 1998, p. 447-466.

LIMA, Edmilson de Oliveira. *A formação em empreendedorismo face à realidade do pequeno empresário brasileiro: a partir de estudos de vanguarda, o que devemos enfatizar?* Brasília: SEBRAE, 2001. Palestra 30 set. 2001. Disponível em: <http://home.furb.br/edmilsonlima>. Acesso em: 03 de maio de 2006.

LIMA, E. O. Visão estratégica e padrões emergentes como complementares na pequena empresa. *Revista de Negócios*, Blumenau: Fundação Universidade Regional de Blumenau -FURB, vol. 5, n. 2, 2000.

LIMA, E. O. Visão compartilhada, equipe de direção e gestão estratégica de pequenas e médias empresas: um estudo multicase internacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2005a.

LIMA, Edmilson de Oliveira. Métodos qualitativos em administração: teorizando a partir de dados sobre processos em uma recente pesquisa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. Anais... Brasília: Anpad, 2005b. 1 CD-ROM.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C.W.; PETTY, J. W. *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARTINS, P. *Administração da Produção*. São Paulo, Saraiva. 1998. p. 34-102.

MATTOS, Ruy de Alencar. *Gestão e democracia na empresa*. Brasília: Livres, 1991.

MCQUAIL, D. *Mass communication theory*. London: Sage, 1994.

MILLER, E. Productivity and the definition of small business. *American Journal of Small Business*, 7, 1, 1982, p.17-18.

MILLER, D; SHAMSIE, J. The Resource-based view of the firming two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, vol 39, n3, june, 1986.

MILES, R. E.; SNOW, C.C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: Mc Graw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. *Strategy Safari*. New York: Prentice Hall, 2001a.

MINTZBERG, H. *The Entrepreneurial Organization*. In: MINTZBERG, H; QUINN, J.B (eds). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. 3 ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996.

MINTZBERG, H. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

MINTZBERG, H. Os 5 Os da estratégia. In: MINTZBERG, H; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3.ed, Porto Alegre: Bookman, 2001b.

MINTZBERG, Henry. *Trabalho do executivo: folclore e fato*. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Abril, 1986.

MINTZBERG, Henry: *Crafting strategy*. Harvard Business Review, July-August, Boston, 1987, p. 66-75.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James. Deliberate and emergent strategies. Chicago-Illinois: *Strategic Management Journal*, 6, 1985, p. 257-272.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.

NAGEL, A. *Strategy formulation for the smaller firm: a practical approach*. London: *Long Rang Planning*. V. 14, n. 4, 1981, p. 115-120.

NAKAMURA, M.M. *Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos – SP*. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2000.

NASSER, J. O motor da mudança. (entrevista). *HSM Management*. São paulo, n. 18, P.6-16, jan/fev.2000.

OLIVEIRA, M. A.L. *Qualidade: o desafio da pequena e média empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

PETTIGREW, A. M.. Introduction: researching strategic change. In: PETTIGREW, A. M. *The Management of strategic change*. Oxford: Blackwell, 1987.

PETTIGREW, A. M. What is a processual analysis?. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, n° 4, p.337-48, 1997.

PORTER, M. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. London: Collier Mac Millan Publishers, 1985.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, Michael E. *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA, 1994a.

PORTER, Michael E. *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA, 1994b.

PROVAN, K. G. Reception of information and influence over decisions in hospitals by the board, chief executive officer and medical staff. *Journal of Management Studies*. V. 28, n.3, p. 281-298. Mai, 1991.

QUEZADA, L. E; CÓRDOVA, F.M.;WIDER, S.;O`BRIEN, P. A methodology for formulating a business strategy in manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*. V.60-61, abr.,1999, p.87-94.

QUINN, James Brian; VOYER, John. Incrementação lógica: administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.: *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

QUINN, James Brian: *Strategies for change: logical incrementalism*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1993.

RAYMOND, H. Samurais de la razon. In: *Sociologie du travail*. Paris: Dunod, N. 2, 1982.

RIESENBECK, H. De empresa para empresa. Business-to-business. HSM Management. São paulo, n.18, p.106-110, jan/fev.2000.

ROSSETTO, C. R.; CUNHA, C. J. C. **Adaptação Estratégica Organizacional: A Busca de uma Síntese**. Florianópolis, novembro de 1995. Texto para discussão (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Núcleo de Estudos Estratégicos, Departamento de engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMUELS, J; GREENFIELD, S; MPUKU, H. Exporting and the smaller firms. *International Small Business Journal*, Thousand Oaks-CA, January, 1992.

SCHNAARS, S. P. *Marketing strategy: a customer-driven approach*. New York: The Free Press, 1991.

SCHOLLHAMMER, Hans; KURILOFF, Arthur, H.. *Entrepreneurship and small business management*. New York: Wiley, 1979.

SEBRAE-MG. *Boletim Estatístico das Micro e Pequenas Empresas*. Observatório Sebrae, 1 semestre, 2005 a.

SEBRAE-MG. *Legislação de MPE*. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/Geral/visualizadorConteudo.aspx?cod_areaconteudo=141>. Acesso em: 27 de agosto de 2006.

SEBRAE-SP. *A presença de MPE na economia brasileira*. Disponível em: < <http://www.sebraesp.com.br/Principal/Conhecendo%20a%20MPE/>>. Acesso em: 27 de agosto de 2006.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990.

SIMON, H. A. *Comportamento administrativo*. 3.ed, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

STEINDL, J. *Pequeno e grande capital*. Campinas: Editora da Unicamp, 1990.

STEINER, George A. *Top management planning*. New York: Macmillian, 1969.

STOKES, David. Putting into marketing: the process of entrepreneurial marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. Bradford, v. 2, n. 1, 2000, p. 1-16.

TACHIZAWA , Takeshy; REZENDE, Wilson. *Estratégia empresarial: tendências e desafios*. São Paulo: Makron Books, 2000.

TATE, C.E. Jr.; Megginson, L.C.; Scott, C.R. Jr.; Trueblood, L.R. *Successful small business management*. 3rd Edition, Texas: Business Publications. Also Georgetown, Ont: Irwin-Dorsey, 1982.

TEIXEIRA, H. A. A trajetória dos pequenos negócios do ramo de turismo na região de Belo Horizonte e Poços de Caldas: um estudo sobre o mito ou a realidade do processo de empreendedorismo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENAMPAD, 25, 2001 Campinas – SP. *Anais...* São Paulo, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN HEESCH, Tom. Structural change and small and medium-sized business. In: JULIEN, Pierre-André; CHICHA, Joseph, JOYAL, André (Eds). *La PME dans monde en mutation*, Québec: Presses de l'Université du Québec, 1986, 119-134.

VAN HOORN, Th. P. *Strategic planning in small and medium-sized companies*. London: ,Long Range Planning, vol.12, n. 2, p.84-91, 1979.

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

YU. F. Tony, Robertson . L. Paul (2001). Firm strategy, innovation and consumer demand: a market process approach. *Managerial and decision economics Journal*, New jersey, August, n.22, 2001, p.183-199.

WALDINGER, R; MCEVOY, D; ALDRICH, H. Spacial dimensions of opportunity structures. In: WALDINGER, R; ALDRICH, H; an WARD, R. (Eds), *Ethnic Entrepreneurs*, London: Sage, 1990.

WIERSEMA, Fred. Intimidade com o cliente. Rio de Janeiro: Campus. Caps.2,3,7. ,1996.

WOOD, R, Jr.; RIMLER, G, W.; STURN, P, R. *Dimensionality and performance effects of social networking in small business*. Richmond: Virginia Commonwealth University, 1997.

WYER, P.; MASON, J. An organizational learning perspective to enhancing understanding of people management in small business. *International Journal of entrepreneurial behavior and research*, vol. 4, n. 2 , Bradford, 1998.

ZATMAN, G; Duncan, R. strategies for planned change. New York: Wiley and Sons, 1997.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA A SER REALIZADA COM DIRIGENTES E SEUS COLABORADORES, QUE TENHAM ENVOLVIMENTO DIRETO OU INDIRETO NO PROCESSO ESTRATÉGICO DA EMPRESA PESQUISADA

ANTES DA ENTREVISTA

- A entrevista pretende levantar dados sobre a rede de relações interna da empresa, seus processos estratégicos, atuação dos dirigentes, co-dirigentes e funcionários. Não iremos tocar em assuntos confidenciais.
- Caso o respondente não queira responder a certas perguntas, o pesquisador entenderá e respeitará tal decisão.
- O objetivo do trabalho não é julgar as formas de administração nem as redes de relação existentes, mas, sim, destacar o tipo de gestão estratégica e a influência dos colaboradores em seu processo de desenvolvimento.
- O pesquisador se interessará por analisar todos os documentos e informações sobre a empresa, colocados à sua disposição.
- A entrevista terá duração de 2 a 3 horas.
- Apesar de a entrevista tomar um tempo que é valioso, não se trata de “tempo jogado fora”. A maioria das pessoas acha esta experiência muito estimulante, porque ela também permite à pessoa entrevistada refletir sobre seu processo de administração estratégica em um curto período.
- Entrevistas com alguns de seus funcionários, sócios ou auxiliares podem ser necessárias para o melhor entendimento das redes de relação e do sistema de gestão utilizado.
- Em alguns casos, talvez seja útil um período de observação dos processos de trabalho dentro da empresa.
- O (a) senhor (a) receberá uma cópia de toda e qualquer publicação (em jornais, revistas ou livros) resultante da entrevista.
- Esta atividade poderá motivá-lo a realizar uma reflexão útil sobre questões fundamentais referentes às escolhas estratégicas realizadas, implícita ou explicitamente, no passado da empresa.

ENTREVISTA

Descrição da empresa

- 1- Nome
- 2- Endereço
- 3- Nome do entrevistado e dos co-dirigentes
- 4- Data de nascimento do entrevistado
- 5- Produto(s)
- 6- Número de empregados
- 7- Escritórios, fábricas ou outras instalações

Entrevista com um proprietário- dirigente, co-dirigente e/ou gerente

- 1- Antecedentes familiares
- 2- Educação (cópia do *curriculum vitae*, se disponível)
- 3- Experiência
- 4- Cargo ou função
- 5- Regras, políticas ou descrição do cargo por escrito
- 6- Como veio a se vincular aos negócios de sua empresa:
 - idéia do negócio, idéia e escolha do (s) produto (s), história da empresa
 - quando e como a empresa foi fundada, formação da equipe de direção e trabalho.
- 7- Como as idéias sobre o negócio e a escolha dos produtos vieram a ocorrer (decisão, contribuição de terceiros...)
- 8- Quais capacidades do proprietário-dirigente foram mais importantes para o desenvolvimento do negócio?
- 9- Quais capacidades da equipe de trabalho foram mais importantes para o desenvolvimento do negócio?
- 10- Produtos: Quais eram? Quais são?
- 11- Fatores que contribuíram para o sucesso ou para o fracasso dos produtos e da empresa (principais eventos, dentro ou fora da empresa, que contribuíram para que seja como é – descrição)
- 12- Modelos inspiradores de empresário (na família ou não)

O proprietário-dirigente e o seu meio

- 1- Como evoluiu a sociedade? Qual a participação de cada sócio?
- 2- Existe e em que caso se aplica o Conselho de Administração?
- 3- Caso existam membros da família envolvidos na empresa, quais são suas funções e responsabilidades?
- 4- Família na empresa / como funciona?
- 5- Como ocorrem as relações entre os co-dirigentes (complementaridade entre eles no trabalho, Conselho de Administração)?
- 6- Como eles obtêm conhecimento do que acontece dentro e fora da empresa?
- 7- Ocorre algum aprendizado na empresa? Como? Existe aprendizado entre os funcionários?

Administração estratégica (Detalhar a discussão)

- 1- Como ocorrem as decisões sobre a empresa, o mercado, o ambiente interno e externo (novos / mudanças...)?
- 2- Como é o processo de tomada de decisão? Existem procedimentos formalizados? Quais? (Planos, planejamento estratégico, outros)
- 3- São utilizados na empresa?
- 4- Como ocorre a formulação de planos e objetivos (processos coletivos da equipe de direção e participação de cada proprietário, co-dirigente e funcionários)?
- 5- Quem participa? Quais funcionários da empresa participam?
- 6- Quais são os fatores internos à empresa e externos a ela que mais influenciam nas escolhas estratégicas?
- 7- Intuição e improvisação – Em que situações foram importantes?
- 8- Ocorreram pontos de originalidade dos atores estratégicos (pessoas envolvidas no processo de decisões estratégicas)? Quais?
- 9- Quais são as pessoas da empresa que seguem as mudanças de mercado mais de perto?
- 10- Qual é a reação e a atitude dos proprietários, co-dirigentes e funcionários, em face das mudanças?
- 11- Qual é o tipo de liderança dos proprietários dirigentes e co-dirigentes?
- 12- Quais são os fatores de sucesso e de fracasso no negócio?

13- Quais são os pontos fortes e fracos da empresa e dos proprietários-dirigentes, co-dirigentes e funcionários?

Sobre o mercado (Datas dos fatos)

- 1- Que competências e aprendizagem são necessárias à produção da empresa?
- 2- Qual é a competência central da empresa (processos para os quais são exigidas competências exclusivas ou com destaque sobre as outras empresas?)
- 3- Os objetivos da empresa são definidos por escrito ou não?
- 4- O processo estratégico e outros fatores são estabelecidos com precisão? Há necessidade de maior formalização?
- 5- Como são obtidas as informações? Existem redes de contato/influência?
- 6- Existe vantagem quanto às informações obtidas por meio da rede de relação?
- 7- Qual é a participação da empresa no mercado? (Percepção da empresa no mercado pelo entrevistado e por terceiros)
- 8- Que nicho de mercado a empresa deseja ocupar? Como sua percepção sobre esta questão evoluiu com o passar do tempo?
- 9- Há fatos e pessoas marcantes/importantes para o alcance desse objetivo, que têm contribuído para a formação das estratégias e a tomada de decisão da empresa?
- 10- Como ocorre a busca por novos clientes?
- 11- Como é a relação da empresa com os funcionários, a comunidade, os fornecedores e os clientes?
- 12- Como é a relação entre os funcionários?
- 13- Ocorreram grandes mudanças na empresa? Como? Qual foi a participação dos funcionários, dirigentes e gestores nesse processo?
- 14- Existem redes de relação na empresa? Qual é sua importância?
- 15- Ocorreram crises no setor? Houve crises na empresa? Como ocorreram? Qual foi a importância das redes de relação nesses momentos? Como foram as respostas da direção?
- 14- Que papel exercem os proprietários-dirigentes, os co-dirigentes e funcionários na definição das respostas da empresa às crises e às grandes mudanças?

Detalhes específicos sobre a empresa

- 1- Percepção que os empregados têm da empresa
- 3- Dificuldades internas da empresa: gestão, conflitos, resistência, etc.

- 5- Relação com empregados
- 6- Relação entre os empregados
- 7- Nível de centralização dos dirigentes
- 8- Nível de autonomia dos funcionários da empresa

APÊNDICE B

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

Prezado(a) senhor(a),

Gostaria de poder contar com sua colaboração na realização desta pesquisa de mestrado, desenvolvida sob a orientação da Professora Doutora Denise Del Pra Neto, Ph.D., na Universidade Regional de Blumenau, com finalidade exclusivamente acadêmica.

Tema da pesquisa: Influência de atores internos e externos no processo estratégico de micro, pequenas e médias empresas

Pesquisadora: Luciana Martins Ezequiel Sousa Lima, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau.

Telefones (32) 3371-2990, (32)9981-4431 e (47) 3321-0285.

Correio eletrônico: lucianalima2004@hotmail.com

Objetivos da pesquisa:

A pesquisa visa a obter dados que possibilitem identificar as contribuições dos dirigentes e colaboradores direta ou indiretamente envolvidos no processo estratégico da empresa pesquisada. Pretende-se levantar informações sobre a evolução da empresa e sobre seus processos estratégicos, as quais serão mantidas em absoluto sigilo, para resguardar a integridade da empresa colaboradora.

O objetivo do trabalho não é, portanto, julgar as formas de administração adotadas, mas identificar o tipo de administração e o sistema de administração estratégica utilizados pela organização, razão pela qual entrevistas a alguns de seus funcionários, sócios ou auxiliares podem ser necessárias. Bem como a análise de documentos sobre a empresa (que possam ser disponibilizados) e, talvez, até seja pertinente um período de observação dos processos de trabalho dentro da empresa, para o melhor entendimento de seu sistema de administração.

O levantamento de dados em sua empresa, além de viabilizar a realização da dissertação, permitirá a eventual publicação de artigos em congressos e em jornais e revistas de administração, cuja cópia lhe será enviada. Por ser restrito o volume de estudos a respeito do processo de gestão estratégica nas empresas brasileiras, sua participação será de grande valor, uma vez que concorrerá para ampliar o conhecimento sobre o tema, possibilitando ajudar a preparar melhor as pessoas para a gestão de empresas.

A entrevista terá a duração aproximada de duas horas e meia e será gravada mediante a utilização de um gravador de fitas cassete, objetivando garantir a fidelidade dos dados coletados. Apesar de essa atividade requerer a disponibilização de algum tempo, por sinal, muito valioso, gostaria de observar que não se trata de tempo desperdiçado. A maioria das pessoas que participam deste tipo de experiência consideram-na muito estimulante e útil, por lhes propiciar uma oportunidade de reflexões não só sobre elementos de base dos processos estratégicos e decisórios em sua empresa, mas também sobre sua própria atuação.

A pesquisadora considera importante poder identificar na pesquisa o nome de sua empresa, bem como o dos dirigentes participantes das entrevistas; contudo, essa referência só será feita mediante a autorização expressa da diretoria de sua empresa.

Agradeço-lhe antecipadamente a atenção e coloco-me a seu inteiro dispor para esclarecimentos adicionais.

Luciana Martins Ezequiel Sousa Lima

Este texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores na pesquisa quanto a questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação podem ser diretamente encaminhadas à equipe de pesquisa e/ou à coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da FURB, telefone (47) 3321-0285, correio eletrônico ppgad@furb.br.

APÊNDICE C

TERMOS DE CONSENTIMENTO

1 Participação na entrevista

Declaro, em face das informações que me foram prestadas sobre a pesquisa desenvolvida pela mestrandia Luciana Martins Ezequiel Sousa Lima, sob a orientação da Professora Doutora Denise Del Pra Neto, da Universidade Regional de Blumenau, com finalidade exclusivamente acadêmica, aceitar participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados referentes à administração estratégica da empresa, ficando-me assegurado o direito de me recusar a responder a questões cujo conteúdo julgar conveniente resguardar.

	<u>Pessoa entrevistada</u> Nome: _____ Assinatura: _____
Local: _____ _____	<u>Entrevistador(es)</u> Nome: _____ Assinatura: _____
Data: _____	Nome: _____ Assinatura: _____

2 Autorização de citação do nome do(a) entrevistado(a) e do nome da empresa

Autorizo Luciana Martins Ezequiel Sousa Lima, mestrandia do Programa de Pós-Graduação em Administração da FURB, a revelar meu nome e o de minha empresa nos artigos, textos e dissertação produzidos a partir desta pesquisa.

Nome do participante: _____

Nome da empresa: _____

Função do participante: _____

Assinatura do participante: _____ Data: _____

Este texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores na pesquisa quanto a questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação pode ser diretamente encaminhada à equipe de pesquisa e/ou à coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da FURB, telefone (47) 3321-0285, correio eletrônico ppgad@furb.br.

APÊNDICE D

CASO 1: NARRATIVA DE FATOS REFERENTES À ETAPA 1

ETAPA 1: SÍNTESE DOS FATOS

- D1 e D2 eram amigos e colegas no curso de Engenharia de Produção e D3, irmão de D1, trabalhava em uma empresa de consultoria.
- D1 e D2 participaram de um processo de reestruturação de uma fábrica de móveis, onde, algum tempo depois, D3 trabalhou como consultor.
- Os três conversavam informalmente sobre o sonho de montar uma empresa.
- A partir de suas experiências com o setor de móveis, os amigos perceberam uma grande oportunidade nesse mercado. Foi a partir daí que surgiu a idéia e o desenvolvimento da empresa SAVA Móveis.
- Iniciou-se, desde então, a busca por melhores formas de gestão da empresa.

- “Eu e o D2, no quarto período da Faculdade, a gente entrou, [...] na verdade, a gente abriu uma empresa de consultoria em processo, que era a nossa área, produção, em que nós estamos formando, para prestar consultoria para fábricas de móveis. Eu tinha outros dois colegas envolvidos no projeto. [...] Então a gente entrou em uma fábrica de estofado e começamos a fazer um projeto de reformulação de *layout*, reajuste de mão-de-obra, redução de desperdício de matéria-prima.” (D1)
- “[...] foi aí o nosso primeiro contato com o processo produtivo de móveis, com fábricas de móveis, como é que funciona, como é que são os profissionais e como é o mercado. Foi o primeiro contato que a gente teve com o que a gente faz hoje.” (D1)
- “[...] Como a gente poderia abrir! Tem mil possibilidades! E como nós entramos no ramo de estofado, a gente viu que o ramo de estofado tinha uma deficiência muito grande de empresas profissionais.” (D2)
- “Mesmo antes de começar a pesquisa, a gente percebeu que, no mercado, tinha coisa para melhorar. E principalmente melhorar no que a gente tinha feito lá, que era a base de processo, que era a redução de desperdício, o controle de estoque [...], coisa que a gente aprende na nossa formação acadêmica.” (D2)
- “Então foi realmente o fato da gente estar querendo abrir um negócio, os três estarem ali pensando nesta mesma sintonia, os três com esse mesmo pensamento.” (D3)
- “E realmente a gente percebeu que tínhamos viabilidade econômica para aquilo. Foi aí que a gente disse que íamos fazer isso. Vamos começar com estofado, abrir uma fábrica de móveis. Daí a idéia começou a criar corpo. No que a idéia que tínhamos começou a criar corpo.” (D2)

ELEMENTOS
DETERMINANTES
DA ESTRATÉGIA
DO NEGÓCIO

Elementos de destaque:

- Idéia do negócio
- reconhecimento de oportunidades
- complementaridade da equipe
- conversa estratégica
- visão compartilhada

APÊNDICE E

CASO 1: NARRATIVA DE FATOS REFERENTES À ETAPA 2

ETAPA 2: SÍNTESE DOS FATOS

- D1 e D2 obtiveram o conhecimento necessário no projeto de reestruturação da empresa de móveis, que fizeram na faculdade, e se utilizaram desse conhecimento para abrir seu próprio negócio.

- D1 fazia parte do núcleo de empreendedorismo da Fundação Dom Cabral, onde, através de sua rede de relações, conseguiu informações e experiências para a confecção do plano de negócio da empresa.

- D1 convence os sócios D3 e D2 a elaborarem o plano de negócio da empresa e cada um deles contribui com suas experiências.

- Bruno é membro de uma família de empresários e, ao decidir pela abertura do negócio, já tinha experiência comercial e financeira, por gerenciar uma loja própria e outros negócios da sua família.

-D3, além de administrador e consultor, possuía contatos valiosos para a empresa.

- D1 e D3 receberam grande incentivo do pai.

- “O D2 é muito amigo meu; o D3 é meu irmão, a gente sempre se comunicava muito [...]e tinha a idéia de montar um negócio próprio. A gente sempre teve essa idéia, porque, eu acredito, o Bruno já vem de uma família de empresários. O pai dele é comerciante, e ele está virando. O pai dele é comerciante em Itabira, a mãe dele também, então, é uma família que já mexe com empresa. É uma família mais autônoma.”(D1)

- “[...] meu pai é um cara muito corajoso, me incentiva muito. Ele é muito entusiasmado. Eu diria que meu pai é um intra-empREENDEDOR, então eu acho que isso ajuda muito a incentivar. No meu caso e de D3 [...], sempre o que ele pode fazer para incentivar ele sempre fez neste sentido de abrir uma empresa.”(D1)

-“ O D2 vem de uma família que já é de uma cultura de ter um negócio próprio. Ele realmente é um cara muito empreendedor, sempre quis abrir um negócio, e antes de abrir a SAVA, ele abriu outra empresa em Itabira, que é uma loja de surf, que ele tem até hoje.” (D1)

-“O fato de eu e o D2 ter trabalhado em uma empresa em que nós tivemos o conhecimento necessário para abrir uma semelhante[...] eu tinha um certo conhecimento na Fundação Dom Cabral, que, na época, me ajudou muito, ajudou a nossa equipe a realmente montar um plano de negócio, porque se eu não estivesse na Fundação Dom Cabral, no núcleo de empreendedorismo, eu não teria conhecimento suficiente para estar realmente nos caminhos que estamos atravessando.” (D2)

-“Então o que nós fizemos? Vamos abrir um negócio?- Vamos!

Todos animaram:-Como é que nos vamos fazer?Aí eu segurei e falei:

- Assim não! Nós vamos fazer um plano de negócio, vamos fazer pesquisas, vamos fazer um planejamento financeiro e vamos ter uma data de abertura. Vai ser um projeto bem calmo. E foi isso, inclusive, a empresa hoje tem um ano de vida, de execução, mas ainda temos mais um ano aí para trás, só de planejamento.”(D2)

ELEMENTOS DETERMINANTES DA ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO

Elementos de destaque:

- Influência familiar
- uso de competências
- aprendizagem
- influência dos sócios
- plano de negócios (PN)

APÊNDICE F

CASO 1: NARRATIVA DE FATOS REFERENTES À ETAPA 3

ETAPA 3: SÍNTESE DOS FATOS

- Os três sócios decidiram, através de várias conversas informais, como seria a empresa, qual o tipo de negócio, quais seriam os clientes, qual direção a empresa iria seguir, além de outras questões estratégicas.

- Muitas informações foram coletadas com o auxílio da rede de relações que eles possuíam, como, por exemplo, através de conversas informais com amigas arquitetas e pessoas conhecidas da família, que trabalhavam no ramo.

-Durante a realização da pesquisa de mercado, pessoas da rede de relações dos sócios foram importantes também.

- Os sócios tiveram suporte, em termos de conhecimentos, na disciplina *Métodos e Técnicas*, na UFMG, na ocasião em que as informações foram coletadas e as oportunidades exploradas, com vistas ao novo empreendimento.

- “Lembro que nós assentamos em um bar e pegamos uma folha de caderno e começamos a colocar vários quesitos que nós tínhamos que saber, ou então correr atrás [...] Colocamos lá:- Para quem nós vamos vender? qual vai ser o local? Como vai ser a distribuição da sociedade? Colocamos lá vários tópicos naquele primeiro clarão [...] de como ia começar a funcionar. Aí fizemos esse rascunho informal e depois passamos para o projeto formal. Daí decidimos o seguinte: Vamos abrir a fábrica de estofado, como a gente pensou em abrir.” (D1)

-“Foi por essa pesquisa que nós, primeiramente, definimos como seria o nosso negócio. Daí fizemos uma pesquisa de mercado nossa. Tivemos um certo auxílio de uma disciplina que nós tivemos na Universidade Federal, que se chama *Métodos e Técnicas*. Íamos começar em Belo Horizonte, depois passando por Minas Gerais e depois Brasil.” (D2)

-“Mas antes teve um detalhe: Vou voltar um pouquinho atrás no seguinte: na discussão com amigos arquitetos conhecidos da família, percebemos que íamos começar no atacado. Isso era percepção que já tínhamos. Conversei com várias arquitetas amigas nossas e falei que nós íamos abrir uma fábrica [...] Em um papo informal, nós íamos coletando informações para o nosso conhecimento ”(D2)

-“Aí discutimos o negócio, como íamos fazer. Aí, qual foi à definição?Abrir uma fábrica, porque, se abrissemos um ponto de venda, o investimento ia ter que ser muito maior.” (D2)

-“Nós não tínhamos ainda o nosso segmento. Tínhamos que saber, porque era fundamental saber onde nós íamos trabalhar. Pegamos todos os cenários que existiam no ramo moveleiro e escolhemos em qual nós íamos trabalhar . Fizemos essa pesquisa...”(D1)

ELEMENTOS
DETERMINANTES
DA ESTRATÉGIA
DO NEGÓCIO

Elementos de destaque:

- Processo decisório
- influência de pessoas da rede de relações
- conversa estratégica
- exploração de oportunidades
- plano de negócio
- pesquisa

APÊNDICE G

CASO 1: NARRATIVA DE FATOS REFERENTES À ETAPA 4

ETAPA 4: SÍNTESE DOS FATOS

- Para dar início ao sonho de montar a empresa, os três sócios abriram mão de bens pessoais, como os seus veículos, e conseguiram um financiamento no BMG.

- Decidiram se aproximar dos seus possíveis parceiros e clientes, para obterem maiores informações sobre os produtos, vantagens e desvantagens de fornecedores, reclamações e exigências.

- Esses contatos foram fundamentais para o desenvolvimento dos produtos da empresa e para a criação de uma forte rede de relações no futuro.

- Hoje mais de 90% dos contatos realizados na época são clientes ou parceiros da SAVA Móveis.

- “Nós visitamos todas as lojas do segmento de alto-luxo de Belo Horizonte, antes de ter aberto a fábrica, para saber o quê? Quem eram os donos, o que foi muito legal. Acho que foi um crescimento pra gente muito grande, foi um patamar muito grande, porque nós quisemos conhecer nossos parceiros, antes de querer ter uma relação comercial com eles. Eles queriam uma relação semiótica muito grande, porque a gente ia nas lojas. Aí, sim, eu me comunicava.” (D1)

-“Eu ligava para a loja:- Meu nome é D1. Nós estamos pensando em abrir uma loja de estofados. Aí chamava o proprietário da loja.” (D1)

-“Eu, na verdade, não tinha o produto, e, por incrível que pareça, todas as pessoas aceitaram. Só um cliente falou:-Ah! Eu estou sem tempo. Todos falaram:- Venham aqui... Íamos lá e, quando sentávamos na frente do próprio proprietário da loja, eu estava lá para mostrar o portfólio[...]” (D2)

-“Mas eu estava lá porque eu queria escutar, porque todo mundo gosta de contar o próprio caso:

Cliente:- Eu conquistei os clientes, D1, não foi com produto, foi com serviço. Pensa nisto quando você fizer sua fábrica.

Então foi muito bom, porque peguei várias características interessantes para nós abrimos a fábrica. E com isso a gente percebeu que o mercado não precisava de produto... (D1)

-“Várias perguntas embasaram a gente, antes de começar...É tudo o que a gente queria, informação mais rica que essa você não ia ter. Aí eles falavam o que a gente queria. Oitenta por cento abria, vinte por cento não...”(D2)

ELEMENTOS
DETERMINANTES
DA ESTRATÉGIA
DO NEGÓCIO

Elementos de destaque:

- captação de recursos
- rede de relações
- desenvolvimento do produto
- processo decisório
- influência de agentes externos
- identificação da necessidade do cliente

APÊNDICE H

CASO 1: NARRATIVA DE FATOS REFERENTES À ETAPA 5

ETAPA 5: SÍNTESE DOS FATOS

- Pessoas da rede de relações dos proprietários-dirigentes foram fundamentais para a identificação de características essenciais e para o desenvolvimento dos produtos da empresa.
- Através das visitas às lojas, foi possível estabelecer um clima de confiança e de parceria entre as partes.
- Os clientes opinavam e de certa forma participavam da criação dos produtos e do seu aperfeiçoamento.

- “Nós temos essa liberdade com nossos parceiros. Essa rede que nós criamos antes[...] cortou o clima daquela relação comercial bruta de que estamos aqui só para vender. O que nós fizemos? Nós abrimos a fábrica, montamos os primeiros protótipos, contratamos nossos funcionários.(D1)

-“No princípio estava um pouco fraco. Na época, então, eu liguei para o pessoal novamente e disse:

-Oi, tudo bem? Sou eu, o Daniel de novo, lembra de mim?

Aí tomou outro rumo, ficou uma coisa mais amiga, mais bacana, mais prazerosa, saiu um pouco daquela tensão.”(D1)

-“Tinha várias dicas deles:

- D1, deste aqui eu não gostei. Não faça deste feito; daquele fica melhor. Os clientes estavam mais lá como conselheiros do que como clientes, e o pessoal adorava isso...eles estavam participando do início da empresa. Então esse pessoal teve uma percepção muito boa do que vende e do que não vende. Foi isso que eles passavam para nós, para melhorarmos e crescermos.(D2)

-“Se você pegasse o primeiro móvel que eu fiz e um móvel que eu tenho hoje, a evolução é brutal, é monstruosa, mas é porque nós tivemos sempre o apoio e o acesso dos nossos parceiros. (D2)

-“Se nós aqui da casa (fábrica) não tivéssemos feito isso, nós não teríamos chegado aonde chegamos, porque nós não tínhamos a experiência que eles têm, de vinte anos. A gente criou muito mais,. porque nós tivemos sempre o apoio e o acesso dos nosso parceiros.”(D2)

-“Cada loja descobre a sua taxa, a gente não impõe isso para a loja. Nós temos nossa margem, lógico, mínima. Nós temos nosso físico...produto vendendo todos os dias, e para isso eu tenho que achar o preço certo, nem mais alto, nem mais baixo, ele tem que ter o preço dele.”(D3)

ELEMENTOS
DETERMINANTES
DA ESTRATÉGIA
DO NEGÓCIO

Elementos de destaque:

- rede de relações
- interação com os clientes
- necessidades do cliente
- desenvolvimento do produto
- conversa estratégica
- influência de agentes externos
- preço e desenvolvimento do produto

APÊNDICE I

CASO 1: NARRATIVA DE FATOS REFERENTES À ETAPA 6

ETAPA 6: SÍNTESE DOS FATOS

- Os primeiros clientes da empresa foram familiares e conhecidos da rede de relações dos sócios.

-A partir da indicação das pessoas da rede de relações (*marketing* boca-a-boca por familiares e conhecidos) e de um novo contato realizado com os possíveis clientes, a empresa iniciou o processo de comercialização de seus produtos.

-Em menos de um ano, a empresa já vendia produtos para praticamente todo o Brasil, em função do produto e do atendimento de qualidade superior e dos preços competitivos.

-“Ganhamos uma rede de relacionamento muito grande através do nosso representante, um de nossos parceiros. Ele é de uma rede de relacionamentos fortíssima e deu um *up* na gente muito grande. Nós saímos de um patamar de cinco para dez muito rápido, em mais ou menos dois meses” (D3)

-“Teve uns que acreditaram mais na gente, outros que acreditavam menos, mas todos são bons parceiros, tem loja que está com a gente desde o começo.”(D3)

-Se hoje você olhar bem, o acesso à informação é muito rápido. O que criou o diferencial das empresas? É aquela empresa que consegue traçar o relacionamento humano a humano, mão a mão, cara a cara, porque tem pessoas que não conseguem fazer isso. Se você consegue traçar um relacionamento com seu cliente de reciprocidade, ele sabe que pode confiar em você e você pode confiar nele.(D3)

-“É...começamos do nada.[...] O primeiro móvel a gente vendeu para minha avó e o segundo, para minha outra avó. O terceiro foi para minha tia-avó e foi assim. Foi a venda primeiramente familiar...” (D1)

-“O nosso crescimento foi muito rápido. Eu só não vendo para quatro Estados do Brasil, você imagina. Em menos de um ano, nós vendemos para quase todo o Brasil. Os lojistas se comunicam muito, todos se conhecem. O lojista de Belo Horizonte conhece o lojista do Amapá, que conhece o do Pará. Eles se comunicam muito, então, se a empresa está dando certo, eles trocam idéia:

-Ah! A SAVA Móveis está com o preço muito bom. Tem um pessoal super-legal, um bom atendimento... então, isso fez a gente crescer. Temos vários prêmios por indicação”(D1)

ELEMENTOS
DETERMINANTES
DA ESTRATÉGIA
DO NEGÓCIO

- rede de relações
- *marketing* por indicação
- comunicação
- formação e ampliação da clientela
- conversa estratégica
- influência de atores externos
- excelência do produto e atendimento
- preço competitivo

APÊNDICE J

CASO 1: NARRATIVA DE FATOS REFERENTES À ETAPA 7

ETAPA 7: SÍNTESE DOS FATOS

- Os sócios D1, D2 e D3 possuíam competências complementares, importante condição para uma boa gestão da empresa.

- Por serem colegas do mesmo curso, D1 e D2 possuíam competências similares em relação aos processos produtivos da empresa, mas também competências complementares, por suas experiências em outras áreas e trabalhos.

-Além de suas competências e experiências em áreas diferentes dos seus sócios, D3 possuía uma antiga e forte rede de relações pessoais, que foi importante para a empresa.

- “Nós temos a meta de estar maiores do que já estamos hoje e somos hoje, até o final do ano. Nossa meta é de longo prazo, em meta de realização, em termos de referência. A missão é realmente ser um referencial internacional no que nós fazemos”(D1)

-“Nós não queríamos ser só mais uma empresa, porque ser só mais uma no mercado não adianta. Aí a gente teria que lutar com referencial acima dos demais, até porque a gente quer ser reconhecido. No princípio é muito difícil. Se agente não fosse o melhor, em todo o conceito, a gente não entraria muito firme no mercado (C1)”

-“Eu já tinha trabalhado com essas pessoas em outras empresas. Algumas eu tirei das empresas e eu trouxe, algumas já estavam procurando emprego. Então foi assim, vamos dizer assim, foi indicado né?”(C1)

-“Em Engenharia muita coisa aprendi com eles. Então nós vamos trocando conhecimentos, né?” (D2)

- “[...]porque antes não tinha nem empresa, só tinha o pensamento de empresa. A primeira empresa nossa foi dentro da biblioteca da UFMG, onde a gente começou a fazer reunião.” (C1)

-“Porque ainda não existia a empresa, estava só na vontade. Fomos juntando as peças, foi amadurecendo a idéia, tudo o que era necessário para colocar o projeto em andamento.”(D1)

-“Só que, pelo fato de sermos três sócios e, no começo, não tínhamos suporte de ninguém, nenhum funcionário administrativo, nós dividimos em duplas, D3 e D2 administrativo-financeiro (D2 titular e D3 reserva). Se o D2 faltasse, o D3 assumia. Eu e D2 na produção (Eu titular e D2 reserva). Comercial e *marketing*, D3 titular e eu reserva.”(D1)

-“Nós estávamos avaliando, discutindo e chegamos a um consenso: somente tomamos uma decisão, se todos estão de acordo.”(D3)

-“Nós sempre tivemos uma abertura muito grande... estamos com todos os funcionários até hoje...Então são pessoas que participaram do nosso crescimento, são super-entusiasmados, pois participar de um time vencedor é prazeroso.” (D1)

ELEMENTOS
DETERMINANTES
DA ESTRATÉGIA
DO NEGÓCIO

- rede de relações
- influência de atores internos
- conversa estratégica
- complementaridade dos proprietários-dirigentes
- processo decisório
- visão compartilhada
- pessoa-modelo

APÊNDICE L

CASO 2: NARRATIVA DE FATOS REFERENTES À ETAPA 1

ETAPA 1: SÍNTESE DOS FATOS

- P1 era formada em Belas Artes e trabalhava em lojas de móveis. Com o tempo, ela foi adquirindo experiência e conhecimento na área de móveis e decoração.

-Além disso, P1 foi formando sua rede de relações através de contatos com pessoas importantes relacionadas ao setor. Mais tarde, ampliou sua rede de relações e conquistou a confiança e o reconhecimento de profissionais da área.

- “A P1, que é minha mãe, sempre trabalhou em loja de móveis. A vida inteira ela trabalhou. Aí, depois de um tempo, ela pensou em abrir a loja dela. Ela trabalhou a vida inteira como vendedora nessas lojas de móveis e foi adquirindo experiência e fazendo contato. Nessa área, eu acho que contato é muito importante com profissionais de decoração. Então ela foi já conhecendo outras pessoas, conhecendo o mercado de decoradores, ela já conhecia todo mundo, aí, depois de um tempo, ela resolveu abrir a loja dela” (P2)

- “[...]P1 aprende com todo mundo, entendeu? Com os funcionários, ela aprende no depósito... Ela tem essa humildade de querer aprender como é esse produto, como faz esse produto. Eu acho que uma mãe tem isso, entendeu? Ela convive bem com os funcionários do depósito, com todo mundo. Então, eu acho que essa humildade é que fez ela chegar aqui! É isso que eu falo. É importante você saber fazer tudo, não ser só a gerente de uma loja, é saber passar um pano quando precisa... Isso eu aprendi com ela” (G1)

-“Na verdade, a P1 vai garimpando nessas viagens, nessas feiras... Na verdade, eu aprendi muito com ela, mas [...] o final, a resposta final realmente é de P1” (CD1)

-“Tudo o que a P1 faz, em cima do que ela faz, deixa uma ansiedade. A impressão que eu tenho é essa. Todo mundo fica querendo saber o que é, que alguma coisa diferente vem por aí. A P1 é a líder...” (G1)

ELEMENTOS
DETERMINANTES
DA ESTRATÉGIA
DO NEGÓCIO

Elementos de destaque:

- rede de relações
- visão
- aprendizagem com outra pessoa
- competências possuídas
- uso de competências
- exploração de oportunidades
- pessoa modelo

APÊNDICE M

CASO 2: NARRATIVA DE FATOS REFERENTES À ETAPA 2

ETAPA 2: SÍNTESE DOS FATOS

- P1 decidiu abrir uma pequena loja, em parceria com o escritório de Arquitetura de seu ex-marido.

-Ela utiliza sua rede de relações e a parceria com o escritório para captar novos clientes.

-A loja vende principalmente produtos importados, devido ao cenário mundial.

-As decisões são tomadas exclusivamente por sua proprietária.

- “P1 [...] era casada com o Y, que é um arquiteto, e aí ela abriu a loja debaixo do escritório dele, que é um espaço pequeno, e começou a divulgar a parceria [...] pros profissionais que ela já conhecia.” (G1)

-“A loja começou com produtos nacionais; aí, logo depois, teve aquela queda do dólar, aí a gente entrou no mercado de produtos importados. Aí vendia, numa época, praticamente só produtos importados. Aí, depois de um tempo, a gente foi comprando tecidos, tapetes, puxadores.” (G1)

“Desde o começo, a gente trabalha com a marcenaria X, que é uma parceria desde que abriu a loja.” (G1)

“Depende muito de P1. Aliás, eu acho que é um problema, porque desgasta ela muito e a todo mundo. Mas acontece que é assim. É uma coisa que tem que mudar, não tem como, e não sei se vai ser possível, mas eu acho que as decisões centralizam nela, porque ela tem uma forma diferente de pensar. Realmente, muitas vezes são as melhores...” (CD1)

“Então a P1 construiu essa rede...a figura dela é muito grande!”(CD1)

ELEMENTOS
DETERMINANTES
DA ESTRATÉGIA
DO NEGÓCIO

Elementos de destaque:

- Influência de atores externos
- rede de relações
- formação da clientela
- empreendedor
- experiências
- competências

APÊNDICE N

CASO 2: NARRATIVA DE FATOS REFERENTES À ETAPA 3

ETAPA 3: SÍNTESE DOS FATOS

-Termina a parceria com o escritório de Arquitetura.

-Inicia-se a expansão do Grupo, com a mudança da loja para um espaço maior e contratação de novos funcionários.

- As duas filhas de P1 também se tornam proprietárias-dirigentes e participam do processo de gestão em áreas complementares.

-A loja passa por uma reestruturação e nacionaliza novamente seu portfólio de produtos.

- “Eu comecei a trabalhar depois que eu entrei para a faculdade. Depois de uns três anos eu comecei a trabalhar com P1. Aí, quando eu comecei a trabalhar, foi logo na hora em que a loja cresceu, que o escritório de Arquitetura saiu desse espaço. Aí a loja cresceu, tipo assim, de 40 metros quadrados ela foi para 150 metros quadrados. Nessa época, a loja teve um grande salto; o volume de vendas aumentou bastante”. (P2)

-“A gente tinha uma vendedora e mais a P1, que trabalhava como vendedora. Depois de que a loja cresceu, a gente contratou três vendedoras. Então foi um salto grande que nós tivemos. Isso depois de... acho que foi de dois anos, mais ou menos, que a loja teve esse salto.” (CD1)

-“[...] a P3 é muito boa. Além de ser arquiteta, ela é muito boa nessa parte de computação. Então, logo quando ela entrou, [...] a gente teve várias fases de crescimento.”(P2)

-“Sempre temos contato com os fornecedores. Aí eles lançam produtos, eles vêm mostrar pra gente” (G1)

ELEMENTOS
DETERMINANTES
DA ESTRATÉGIA
DO NEGÓCIO

-expansão do negócio
- rede de relação
- conversa estratégica
- exploração de oportunidades
- complementaridade
-captação de recursos

APÊNDICE O

CASO 2: NARRATIVA DE FATOS REFERENTES À ETAPA 4

ETAPA 4: SÍNTESE DOS FATOS

- As proprietárias dirigentes, através de suas conversas estratégicas, decidem informatizar os sistemas da loja para aumentar a produtividade e melhorar o controle.

- Entrada no grupo de CD1, terceira filha de P1, como co-dirigente.

- “[...]foi uma época em que a gente queria informatizar a loja, fazer tabela no computador, adquirir um programa novo... então P3 entrou nessa época. Teve um suporte pra crescer, pra vendas, um suporte mesmo na estrutura[...]. Quando você está crescendo, tendo esse suporte, você tem os dados em mãos, que antigamente a gente não tinha. Era difícil medir, tinha que fazer isso tudo manualmente.” (P2)

- “[...] depois que a São Romão deu uma estabilizada, a gente abriu uma outra loja, que é a Axis, no Ponteio. Aí depois a Axis cresceu e a gente mudou de loja, no próprio Ponteio, e a gente tinha uma marca dentro da empresa, que chamava By Design. Aí nós ficamos com três lojas. Mudamos a Axis, [...] ficou uma loja com o nome By Design, e a gente ficou com três lojas. Mas, com o tempo, Belo Horizonte é muito difícil de tentar uma loja com uma marca só. A gente sentiu isso. Uma loja multimarcas vende muito mais que uma loja de uma marca só, então a gente cresceu a Axis de novo no Ponteio e juntamos a By Design dentro da Axis, com espaço maior”(G1)

- “[...]me apaixonei mesmo. Quando eu entrei, achei a loja, assim, linda, maravilhosa, tudo colorido, e tudo de muito bom gosto, e eu fui muito bem recebida também, mas não sabia nada dessa área. Então comecei a estudar, engolir os catálogos igual uma louca, levava para casa, ficava assentada no banco aqui estudando, e fui me apaixonando mesmo. Eu vi que comecei a me apaixonar por aquilo” (G1)

- “A P3, que é uma das donas, [...]acho que acrescentou muito nessa parte. Ela gosta muito dessa parte. Então a Axis deu certo, porque é um conjunto de coisas, cada um deixou um pouquinho da sua contribuição. Por isso é que está dando certo até hoje (G1)

ELEMENTOS
DETERMINANTES
DA ESTRATÉGIA
DO NEGÓCIO

- rede de relações
- influência de atores externos e internos
- conversa estratégica
- visão compartilhada
- complementaridade
- processo decisório
- aprendizado

APÊNDICE P

CASO 2: NARRATIVA DE FATOS REFERENTES À ETAPA 5

ETAPA 5: SÍNTESE DOS FATOS

-Mudança de endereço da AXIS no Pontão Lar Shopping, para desenvolver sua própria imagem e identidade.

-A vendedora G1, atualmente gerente da AXIS, sugeriu mudanças estratégicas relacionadas à venda de produtos e ampliação do portfólio.

-A mudança surtiu efeito positivo e G1 passou a atuar nas duas lojas como vendedora, o que provocou resistência e conflito por parte de alguns funcionários.

-Ocorreu a expansão da AXIS e a incorporação da linha de produtos BY DESIGN.

-G1 foi promovida a gerente da AXIS e passou a interferir diretamente no processo de gestão estratégica do Grupo.

-“A decisão era tomada de acordo com que a gente ia sentindo a necessidade do mercado, as vezes o cliente falava: Ah, vocês podiam ter isso aqui!”(P2)

-“O mercado vai mudando, igual, por exemplo, eu te falei aquela hora em que a gente focou bastante em produtos importados, mas logo depois teve o aumento da taxa de dólar, aí nós pegamos e racionalizamos tudo, paramos de vender importado. Então, a gente vai sentindo o mercado, igual agora. A gente começou a vender tecido, a gente tá vendo que tem uma procura muito grande por tecido, então nós estamos investindo em tecido, pegando três marcas de tecidos com exclusividade. As vendas de tecido estão aumentando, então a gente já vai sentindo... assim, não dá para explicar como, é uma coisa de estratégia. A gente sente o mercado e faz. Não tem metas. Não tem essa coisa de metas a seguir”(P2)

-“Acho que, quando as pessoas vão às nossas lojas, elas procuram uma coisa com *design*, coisa diferente. Acho que isso contribui com o sucesso. A gente sempre tenta alguma coisa diferente. Sempre inovando, fazendo uma coisa diferente dos outros. (P2)

-“A São Romão tem um nome tão forte, que as pessoas não iam à Axis Collection. Às vezes, elas passavam na Axis Collection e queriam fechar tudo na São Romão. Então a gente viu que [...] não valeu a pena a gente pegar uma outra loja com outro nome. O melhor é vender tudo na São Romão, porque a São Romão tem um nome muito forte. Já se fez.” (P2)

-“Mas começou a ficar pequeno, aí eu comecei a sentir necessidade de algo mais, e vi que a gente tinha duas lojas no *shopping* e vi que o cliente às vezes entrava na *By Design*, e eu falava assim: “Gente, eu estou perdendo esse cliente para outra loja”. Era muito melhor eu pegar o cliente e conduzir o cliente até a Axis. Se ele chegasse ali e não tinha o que ele queria, então vamos até a Axis. Aí eu conduzia. Comecei a conduzir, falei com o meu chefe: “Me deixaeu trabalhar nas duas lojas. Vai dar certo!” (G1)

-“E aí foi dando certo, funcionou, e aí eu senti necessidade de algo mais, falei: ‘A Axis está pequena, nós estamos precisando de produtos, vamos ampliar a Axis para a gente’”(G1)

Então ela falou: “G1, você acha que vai dar certo? Porque a P1 está acostumada com um público que ela atende lá e eu acostumada com o cliente aqui. Então, tudo o que ela vai pôr, ela fala: “G1, você acha que vai dar certo?”. Ou às vezes eu ponho também uma coisa e ela fala: “G1, isso não está dando muito certo”. Então a gente sempre procura entrar em acordo. Eu já viajei para São Paulo para escolher alguns tecidos, já errei muito, já acertei também, então a gente vai aprendendo assim. E deu certo. A Axis deu certo e vai dar muito mais! (G1)

ELEMENTOS
DETERMINANTES
DA ESTRATÉGIA
DO NEGÓCIO

- construção de identidade
- Influência de atores internos e externos
- resistência à mudança
- rede de relações
- visão
- exploração de oportunidades
- identificação de necessidades
- competências
- conversa estratégica
- capacidade de trabalho
- produto

APÊNDICE Q

CASO 2: NARRATIVA DE FATOS REFERENTES À ETAPA 6

ETAPA 6: SÍNTESE DOS FATOS

-Consolidação do Grupo São Romão com o reconhecimento das duas lojas no mercado, atuando em segmentos de alto padrão, mas com públicos diferentes.

- Efetivação de parcerias com fornecedores, arquitetos, decoradores e concorrentes, para a divulgação dos produtos e busca de informações valiosas para a empresa.

- Crescente participação do Grupo em feiras e eventos do setor e início da divulgação dos produtos em revistas importantes.

“A gente aí ia sentindo e colocava e também sempre expõe em Milão, naquela feira de design pra ver qual que era a tendência o que o mercado estava lançando.” (p2)

-“Desde o começo, a gente trabalha com a marcenaria x, que é uma parceria desde que abriu a loja” (p2)

-“A coisa mais importante na loja de decoração é o relacionamento entre os arquitetos e os decoradores e ter um serviço bom, né? Acho que produto muita gente tem.[...] A gente trabalha com o público A, até na hora de atender a clientela, no pós-venda, a gente tem um atendimento diferenciado, uma coisa não muito formal. O povo de Belo Horizonte gosta dessa informalidade, de se sentir mais próximo, deixar a pessoa bem à vontade na loja” (P2)

-“Então a gente está sempre envolvida com os arquitetos, com os projetos, com os profissionais, com os *designers*, com os fornecedores, é um indicando o outro.” (G1)

-“Elas viajam muito, procuram participar muito de feiras, fornecedores, elas vão para fora para ver quais são as tendências, procuram sempre ir em eventos para estarem envolvidas e em contato com todos esses profissionais, que são *designers*, que são pessoas que desenham as peças.”(CD1)

-“E as informações que chegam de fora, a gente sempre tenta ficar atento ao que está acontecendo no mercado, por exemplo, São Paulo, que é importante[...] tudo acontece, revistas, essas feiras que têm de móveis que acontecem na Itália e também dentro do Brasil e que agora estão ocorrendo cada vez mais. O mercado está aquecido. A gente conversa com outros lojistas de outros Estados, em busca de novos clientes. A gente enfatiza sempre os arquitetos e decoradores, que são noventa por cento das vendas feitas com os profissionais” (G1)

-“ Outros fornecedores nos indicam também, arquitetos e decoradores, Revistas... Você não precisa procurar para fazer todo o *marketing* em cima, geralmente nós somos procurados pela capa Vogue. Vem atrás de P1 para poder participar, os próprios profissionais quando entram num giro, eles querem que a São Romão e a Axis estejam envolvidas.”(G1)

-“O público mineiro é aquele em que propaganda corre de boca em boca. Então esse é o maior *marketing* da loja. Bom atendimento, e os próprios clientes levam notícia de que a Axis é um lugar bom. É propaganda de boca a boca mesmo. Uma outra forma de resgatar novos clientes é ter um número maior de profissionais, então a gente trabalha em parceria grande com os profissionais que captam novos clientes e voltam automaticamente direto para a loja, porque sabem que o atendimento na loja é vip.” (G1)

-“ A gente aprende muito também. Quem vem traz uma bagagem. Mas a gente procura estar sempre o mais informada possível, porque com o cliente hoje em dia, se você não tem informação do que está vendendo, ele não compra.”(G1)

ELEMENTOS
DETERMINANTES
DA ESTRATÉGIA
DO NEGÓCIO

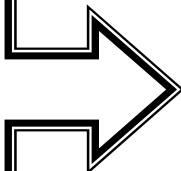
- rede de relações
- influência de atores internos e externos
- marketing por indicação
- comunicação
- influência de atores internos e externos

APÊNDICE R

CASO 2: NARRATIVA DE FATOS REFERENTES À ETAPA 7

<p>ETAPA 7: SÍNTESE DOS FATOS</p> <p>-Compartilhamento das idéias entre as proprietárias.</p> <p>-Descentralização das decisões, antes tomadas, na grande maioria, por P1.</p> <p>-Participação ativa da co-dirigente e da gerente no processo decisório.</p> <p>-Competências e experiências complementares dos atores internos envolvidos no processo decisório.</p> <p>-Comunicação interna aberta na empresa, possibilitando maior interação entre os gestores.</p>	<p>-“Acho que complementa bastante, porque cada uma fica focada na sua área, tipo assim, eu fico na parte administrativa, a P3 fica na parte de desenvolvimento de produto e a P1 fica mesmo mais em cima de vendas e com a rede de relacionamentos.” (P2)</p> <p>-“Eu, a P1 e a P3 tomamos as decisões. Eu sou formada em Administração, a P3 é arquiteta e a P1 fez curso de Belas Artes e tem essa carga toda de muito trabalho, de experiência que ela já tinha de outros trabalhos.”(P2)</p> <p>-“A diferença maior que eu acho que tem da Axis para a São Romão é a P1, porque é ela quem [...]tem a rédea do relacionamento. Ela construiu essa rede. A figura dela é muito grande, muito importante! Além de profissional, ela tem amizade pelas pessoas, pelos decoradores e arquitetos” (G1)</p> <p>-“[...] Às vezes, você vê que uma coisa não está dando certo, né? às vezes acontece mesmo o problema. A gente senta para tentar resolver determinado problema, pra ver o que está acontecendo, se é falta de comunicação, se é alguma coisa assim desse tipo, para tentar solucionar.” (P2)</p> <p>-“A empresa é só família, né? É você trabalhando com todo mundo da família na empresa. Você conversa no trabalho o tempo inteiro. (Risos) O tempo inteiro pensando em trabalho, mas [...]como cada um tem sua área, não tem muito conflito.” (P2)</p> <p>-“[...]a gente sempre fica a par dos problemas. Meus funcionários podem me ligar a qualquer momento e falar. O nosso papo é direto, não tem uma hierarquia para chegar na gente, tem flexibilidade. Se o cliente quiser ligar lá e falar: “Quero falar com o dono”, sempre atendo, não tem essa: “Ah, não posso atender!” (P2)</p> <p>-“Na verdade, eu tenho um limite em autonomia, porque eu não sou proprietária” (G1)</p> <p>-“Mas tudo é discutido. É igual eu te falei, tem hora que a gente senta aqui e fala: “Eu não penso assim, mas eu acho que tem que ser assim, eu não concordo...” Muita gente discorda, as próprias filhas também, que é uma relação de família... Muitas vezes a P2 não concorda, a CD1 não concorda, e aí aquilo é colocado em pauta para resolver o que é melhor para a loja.” (G1)</p> <p>- “Tomamos em conjunto as decisões. Na loja, a gente faz muito pouca reunião. Eu acho que, como a gente está sempre junto, a família, a gente conversa em ocasiões informais, na hora do almoço. [...] na hora do aperto é que a gente senta para reunir, inclusive a gente está até falando, discutindo isso. Eu acho que, às vezes, seria importante sentar para reunir, porque às vezes ficam decisões pendentes: “Ah, vamos fazer isso?” mas não faz, entendeu? (P2)</p> <p>-“[...]muitos fornecedores nos procuram, com interesse de colocar os produtos deles na nossa loja.”(G1)</p> <p>-“[...]às vezes os funcionários dão alguma dica, se acham que devem sugerir alguma coisa, e a gente os deixaeles participarem. A gente participa, escuta e depois a gente decide. Sempre acontece. Tem abertura. Por exemplo, as vendedoras, que sempre estão em contato com o cliente, em contato direto... As decisões mais estratégicas, relacionadas, por exemplo, com abrir uma loja, a gente decide, mas, às vezes, a gente pergunta pra elas o que s acham, porque elas é que têm o contato direto, a gente sempre pergunta.(P2)”</p> <p>-“É muito importante as vendedoras conhecerem os nossos produtos... Conhecer todos os nossos produtos, para mostrar quando, por exemplo, o cliente entra na loja...”(G1)</p> <p>-“Eu, às vezes, tenho que ser realista com ela, porque nem sempre eu tenho ela do meu lado. Então, se eu criar essa dependência de ter ela do meu lado, pode ser que um dia eu tenha que, de imediato, tomar uma decisão e não vou ter ela aqui. Eu tenho que resolver o sim ou o não, para o bem da loja. O bem da loja vai ser o quê? Eu tenho que descobrir o caminho e depois comunicar. Primeiro eu tenho que, na hora, resolver. Então essa dependência da P1 eu acho que já acabou muito, a empresa está andando sozinha.” (G1)</p>
--	---

ELEMENTOS DETERMINANTES DA ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO



Elementos de destaque:

- Influência de atores internos e externos,
- tomada de decisão,
- complementaridade,
- competências,
- marketing por indicação.

APÊNDICE S – LISTA DE CÓDIGOS

CÓDIGO	COM QUE PASSAGEM DOS DADOS UTILIZAR O CÓDIGO
Aprendizagem - c/outra pessoa	Passagem tratando da aprendizagem com outra pessoa.
Aprendizagem - para fazer o produto	Passagem tratando da aprendizagem buscada INTENCIONALMENTE para se fazer o produto.
Aprendizado- conhecimento	Passagem tratando de leituras e estudos (de textos, livros, etc.) realizados por alguém que teve utilidade para o desenvolvimento de idéias ou conhecimentos úteis para os negócios.
Capacidade de trabalho	Passagem tratando da capacidade de trabalho de uma ou mais pessoas (ou de uma ou mais empresas) e de suas implicações.
Cliente – Informações coletadas e interação com	Passagem tratando da interação com um ou mais clientes que implica na transferência de conhecimentos, informações, idéias entre as partes, informações sobre preferências e exigências em relação ao produto ou empresa..
Clientela - formação da	Passagem sobre a formação (criação e/ou desenvolvimento) da clientela.
Comercialização	Passagem que trata da venda (ou tentativa) de um produto de uma empresa.
Competências - uso de	Passagem dos dados que trata do uso de competências que um indivíduo ou grupo de pessoas possui.
Complementaridade na equipe	Passagem que trata de elementos indicando que as pessoas de uma equipe formada ou em formação são (ou parecem ser) complementares para realizar atividades em conjunto.
Comunicação interna	Passagem que trata de benefícios concedidos aos funcionários assim como a comunicação aberta dentro da empresa em todos os níveis para gerar satisfação dos colaboradores da empresa.
Conversa estratégica	Passagem tratando da comunicação entre duas ou mais pessoas de forma a elas transmitirem uma a outra suas idéias, impressões, projetos e visão relativos a

	questões estratégicas (ex: criação e lançamento de um produto e/ou criação de uma empresa).
Cronologia	Colocar sob este código datas importantes com seus respectivos eventos.
Empreendedor-características	Características empreendedoras presentes no proprietário-dirigente de uma empresa (ex: busca e exploração ativas de oportunidades, postura pró-ativa, interesse pela inovação, criatividade, iniciativas de risco calculado, interesse pelo crescimento dos seus negócios, capacidade de persuasão, liderança, comprometimento).
Empreendedor Corporativo-características	Características empreendedoras presentes em funcionários de uma empresa (ex: busca e exploração ativas de oportunidades, postura pró-ativa, interesse pela inovação, criatividade, iniciativas de risco calculado, interesse pelo crescimento dos negócios da empresa, capacidade de persuasão, liderança, comprometimento, influencia o sistema).
Empresa-características	Dados ou informações relativas a empresa (numero de funcionários, prêmios conquistados, entre outros).
Evento marcante	Evento que marcou as memórias do entrevistado.
Experiências no mesmo ramo	Passagem tratando de experiências passadas com atividades do ramo em que a pessoa em questão trabalha atualmente (ex: atividades relevantes em empresa de software anterior para alguém que acabou abrindo empresa neste ramo).
Captação de recursos	Momento que trata da obtenção de recursos para o desenvolvimento de produtos e da empresa.
Idéia de negócio	Idéia de criação de empresa: como surgiu, quando e como foi realizado.
Influência de atores internos	Momento que trata da influência dos proprietários dirigentes ou de algum funcionário sobre alguma atividade relacionada à gestão estratégica empresa
Influência de atores externos	Momento que trata da influência de clientes, parceiros, amigos, familiares ou conhecidos sobre alguma atividade relacionada à gestão estratégica empresa
Insatisfação no trabalho –resistência à mudança	Passagem tratando da insatisfação ou de coisas que geram insatisfação no trabalho de uma ou mais pessoas.

MKT - comunicação	Passagem que trata de questões de marketing relacionadas a divulgação e promoção de um produto ou de uma empresa.
MKT por indicação	Momento que apresenta um cliente satisfeito com o produto de uma empresa e o indica para membros da sua rede de relações. Mais conhecido como MKT boca-a-boca.
Necessidades - identificação de	Passagem tratando da identificação das necessidades de clientes e do mercado.
Oportunidade - exploração de	Passagem sobre como explorar oportunidade(s) ou sobre como ela(s) já está(ão) sendo explorada(s).
Oportunidade - reconhecimento de	Passagem dos dados que tratam do reconhecimento de oportunidade(s).
Pesquisa e desenvolvimento	Passagem que trata da criação de novos produtos ou processos que virão a favorecer o desenvolvimento da empresa.
Pessoa modelo	Pessoa que teve influência sobre o empreendedor, sendo tomada ao menos em parte como exemplo a ser seguido.
Plano de negócios	Passagem que trata de um plano de negócios para estruturar mais detalhadamente a idéia ou projeto de um produto e/ou empresa.
Preço de produto	Passagem dos dados tratando do preço de um ou mais produtos (bens ou serviços) oferecidos pela empresa estudada.
Produto - desenvolvimento de	Refere-se ao processo ou etapa do processo para o desenvolvimento (criação ou aprimoramento) de um produto (bem ou serviço).
Produto - idéia de	Passagem dos dados que trata da idéia de um produto (como surgiu a idéia, como se desenvolveu a idéia...).
Rede de relações - influência	Dados que vinculam a rede de relações com alguma influência nas questões estratégicas da empresa.
Rede de relações	Passagem que trata de pessoas da rede de relações do empreendedor.
Visão compartilhada	Passagem tratando daquilo que duas pessoas ou mais querem, de modo compartilhado, para seu futuro ou para o futuro daquilo que fazem ou têm (uma imagem mental COMPARTILHADA - em comum entre as pessoas - do futuro desejado a realizar).

ANEXO 1 SAVA MÓVEIS

P:

Eu queria que você tivesse falando como começou, contasse o histórico da empresa como é que surgiu a idéia de negócio?

R:

Na verdade é o seguinte, somos três sócios, sou eu o D1,D3 meu irmão e D2 meu colega de sala. Porque, nós estamos formando agora em engenharia de produção, na Universidade Federal. E vamos formar agora no meio do ano, e Rafael já é formado.

Vou falar também um pouco do back-off.

Nós começamos pelo seguinte:

Eu e o D2 no quarto período da Faculdade, a gente entrou, que na verdade a gente abriu uma empresa de consultoria em processo, que era a nossa área, produção, que é o, que nós estamos formando, para prestar consultoria para fábricas de móveis. Eu tinha outros dois colegas envolvidos no projeto, eu, D2 e mais outras duas pessoas então a gente entrou em uma fábrica de estofado e começamos a fazer um projeto lá de reformulação de layout, reajuste de mão-de-obra, redução de desperdício de matéria-prima.

Vários tópicos neste sentido, de melhoria de chão de fábrica, (utilização de chão de fábrica), foi aí o nosso primeiro contato com o processo produtivo de móveis, com fábricas de móveis, como é que funciona, como é que são os profissionais e como é o mercado. Foi o primeiro contato com que a gente teve, como o que a gente faz hoje.

Depois disto o projeto terminou agente tinha certo prazo para fazê-lo, o projeto terminou, o D2 foi trabalhar em outro lugar, ele foi trabalhar na, e eu fui trabalhar na Fundação Dom Cabral, o D3 nesta época estava trabalhando em outra empresa.

Mas o D2 é muito amigo meu, o D3 meu irmão, a gente sempre se comunicava muito.

E a gente sempre tinha a idéia de montar um negócio próprio. Agente sempre teve essa idéia porque isso eu acredito, que, o D2 já vem de uma família de empresários o pai dele é comerciante e ele está virando, o pai dele é comerciante em Itabira, a mãe dele também, então é uma família que já mexe com empresa. É uma família mais autônoma.

Já no meu caso e do D3, não. Meu pai trabalhava em uma empresa grande, trabalhava na Telemar, na época. Minha mãe também não é empresária, mas meu pai, eu acredito, falando um pouco de família, meu pai é um cara muito corajoso, me incentiva muito! Ele é muito entusiasmado. Eu diria que meu pai é um intra-empresendedor, então eu acho que isso ajuda muito a incentivar no caso eu D1e D2, realmente em botar pra frente, e ele sempre foi muito pró, ele nunca foi contra, sempre o que ele pode fazer para incentivar ele sempre fez neste sentido de abrir empresa.

E o D2ele já vem de uma família que já é de uma cultura de ter um negócio próprio. Ele realmente é um cara muito empreendedor, sempre quis abrir um negócio, e antes dele abrir a Sava, ele abriu outra empresa em Itabira. Que é uma loja de Surf. Que ele tem até hoje.

O pai dele tem uma loja de roupas masculina mais de velho, e ele abriu uma de jovens, quem agora olha para ele, é o pai dele. Mas a loja é dele. Foi ele quem abriu e quem participou de toda criação da loja. Mas antes da gente abrir a Sava o que

aconteceu; agente teve à idéia; acho que nasceu um pouco desta vontade, destes bate-papos, conversa de boteco!

Como a gente poderia abrir! Tem mil possibilidades!

E como nós entramos no ramo de estofado, a gente viu, que o ramo de estofado tinha uma deficiência muito grande de empresas profissionais.

P:

Na consultoria?

R:

Na consultoria. Mesmo antes de começar a pesquisa, a gente percebeu que no mercado tinha coisa para melhorar. E principalmente melhorar no que a gente tinha feito lá, que era a base de processo, que era redução de desperdício, controle de estoque,...

De coisa que a gente aprende na nossa formação acadêmica.

A gente percebeu que no mercado, no que agente tinha vivenciado era muito carente. Então agente falou:

- Puxa, se a gente puder, abrir um negócio que a gente sabe como é que funciona e com todas as melhorias, que a gente viu implantar dès do começo.

Em cima daquelas que a gente viu naquelas empresas que estavam cheias de deficiências, que nós estávamos lá para melhorar aquilo. Aí a gente já vai começar com um passo a frente.

Foi aí que deu uma idéia! Que a semente que a gente tinha é que transformou, na maneira da gente plantar aquele negócio.

Pausa...

Então foi realmente o fato da gente estar querendo abrir um negócio, os três estarem ali pensando nesta mesma sintonia, os três com esse mesmo pensamento.

O fato de, eu, D1, e o D2 a gente ter trabalhado em uma empresa que nos tivemos o conhecimento necessário para abrir uma semelhante.

Pausa...

E realmente a gente perceber que tínhamos visibilidade econômica para aquilo.

Foi aí que a gente disse que íamos fazer isso.

Vamos começar com estofado, abrir uma fábrica de móveis.

Daí a idéia começou a criar corpo. No que a idéia que tínhamos começou a criar corpo.

E no que eu tinha um certo conhecimento na fundação Dom Cabral.

Que na época me ajudou muito, ajudou a nossa equipe que foi a seguinte; de realmente montar um plano de negócio, porque se eu não tivesse na Fundação Dom Cabral, trabalhando no núcleo de empreendedorismo eu não teria conhecimento suficiente para estar realmente os caminhos que estamos atravessando.

Então o que nós fizemos.

Vamos abrir um negócio?

- Vamos.

Todos animaram, como é que nos vamos fazer?

Aí eu segurei e falei:

- Assim não! Nós vamos fazer um plano de negócio, vamos fazer pesquisas, vamos fazer um planejamento financeiro e vamos ter uma data de abertura, vai ser um projeto bem calmo.

E foi isso, inclusive a empresa hoje, tem um ano de vida, de execução, mas ainda temos mais um ano aí para traz, só de planejamento:

- Fazer o plano de negócio.

Fazer uma pesquisa de mercado.

Fazer o projeto financeiro.

Então isso tudo demorou um ano e meio. Até a gente resolver abrir.

Daí a gente começou fazendo uma pesquisa, o que a gente definiu.

Lembro que nós assentamos em um bar e pegamos uma folha de caderno e começamos a cobrar vários quesitos que nós tínhamos que saber. Ou então correr atrás para comemorarmos o nosso projeto.

Colocamos lá:

- Para quem nós vamos vender, qual vai ser o local, como vai ser a distribuição da sociedade.

Colocamos lá, vários tópicos que dera aquele primeiro clarão. De como ia começar a funcionar.

Aí fizemos esse rascunho informal, e depois passamos para o projeto formal.

Daí decidimos o seguinte. Vamos abrir a fábrica de estofado, como agente pensou em abrir uma fábrica de estofado.

Primeiramente porque a gente sabia que para abrir a fábrica de estofado, não era uma empresa de capital intensivo. Não ia precisar colocar muito dinheiro.

O dinheiro que tínhamos na época, disponível.

Nós conseguiríamos abrir, pequeno, mas conseguiríamos abrir.

E daí o crescimento a ser em função do nosso trabalho.

Pausa...

Só que na época éramos cru, não sabíamos para quem íamos vender! Se a gente ia atuar no varejo, se ia atuar no atacado.

Não sabíamos se a gente ia vender para decorador ou arquiteto. Não sabíamos que seguimento íamos atuar.

Porque nas fábricas que trabalhamos era um seguimento mais popular.

Hoje nosso seguimento é o auto-luxo.

Agente não sabia qual era o retorno dos seguimentos. Quantos clientes tinham cada seguimento.

Foi por essa pesquisa que nós, primeiramente para nós definirmos como seria o nosso negócio.

Daí fizemos uma pesquisa de mercado nossa. Tivemos um certo auxílio de uma disciplina que nós tivemos na Universidade Federal que se chama métodos e técnicas. Íamos começar em Belo Horizonte, depois passando por Minas Gerais e depois Brasil.

Pegamos na lista da Telemar e ligamos para todas as empresas de móveis que existia em Belo Horizonte. Falo de varejo de loja.

Mas antes tem um detalhe, vou voltar um pouquinho atrás no seguinte, com discussão com amigos arquitetos conhecidos de família.

A gente percebeu de cara no que, agente atuara no varejo, ou atuáramos no atacado, ou nós vendíamos para loja ou vendíamos para consumidor final, decorador arquiteto. Porque são coisas completamente diferentes, não ia dar para atuar nos dois ramos por que da um conflito de interesse. Como é que eu vendo para você que tem uma loja e vendo para as pessoas que vão comprar nela.

No caso meu cliente é meu concorrente ao mesmo tempo, isso não existe.

Aí discutimos o negócio, como íamos fazer, aí qual foi à definição, abrir uma fábrica, porque se abríamos um ponto de venda o investimento ia ter que ser muito maior.

Porque íamos ter que abrir a fábrica e o ponto de venda, porque para você abrir um ponto de venda bom, ia ter que investir em decoração, em imagem da loja, e era aquilo que não tínhamos na época.

Então vamos começar no atacado, porque no atacado ia abrir uma fábrica íamos conseguir montar um posto de fólio.

Pausa.

Percebemos que ia começar no atacado, isso era percepções que já tínhamos.

Conversei com várias arquitetas amigas nossa e falei, nós íamos abrir uma fábrica para ver, realmente um papo informal, que nós íamos coletando informações para o nosso conhecimento todo.

Decidimos que ia ser mesmo atacado para isso pegamos à lista e ligamos para todas as lojas de móveis de atacado, móveis de bebê, móvel de casa, de escritório, móvel de couro, móvel popular todos, todos.

Nós não tínhamos ainda o nosso seguimento, tínhamos que saber por que era fundamental na onde nós íamos trabalhar.

Pegamos todos os cenários que existia no ramo moveleiro e escolhemos, em qual nós íamos trabalhar agora? Fizemos essa pesquisa, entrevistamos quatrocentos e sessenta empresas e pontos de venda. Era entrevista em telefone.

A primeira etapa a pergunta era a seguinte:

- Você é fabricante próprio ou não. Se a loja fosse fabricante próprio a Líder estofador por exemplo que é fabricante próprio.

Nós já tirávamos aquilo da nossa loja, não nos interessávamos por fabricantes próprios.

Se você é fabricante não ia ter interesse em fabricante fora. Aí já excluía. O segundo filtro era.

A segunda pergunta era você trabalha com móveis e estofados ou não.

Quem não trabalhava com móveis e estofados que era, área de bebê, de varanda, não me interessava. Eu já tirava da maus.

A minha maus era, quem não era fabricante próprio e que trabalhava com estofados.

E eu ia por seguimento, eu já tinha um conhecimento prévio na época que por exemplo já tinha uma determinada faixa de preço que marcara o seguimento, um estofado padrão de dois metros, no seguimento popular ele vai valer de quinhentos a seiscentos reais.

Seguimento C classe média, vária de seiscentos a mil e quinhentos.

De auto-luxo vai de mil quinhentos à cinco mil, exemplo.

Nós tínhamos esses lotes, tinha uma certa margem de erro mas que te marca no mercado.

Daí tinha a terceira pergunta.

E ao telefone fingíamos que era clientes, nunca me identificava, atuava como se fosse cliente.

Perguntava a estou procurando um móvel de mais ou menos dois metros, em um tecido padrão em chenile básico, para a pessoa não errar o preço, aí dizia fica mais ou menos seiscentos reais aí começamos a ver os preços das lojas. Perguntei da metragem que eu precisava e no tecido que eu precisava para saber.

Nós daí arrumamos um gráfico de como estava o seguimento, quantos fabricantes próprios mexiam com estofados que era o seguimento tal que tínhamos notado, tinha seguimento médio, o seguimento auto caiu isso percebemos como era o mercado.

Nós temos em Belo Horizonte na grande BH, nós temos cem lojas que trabalha no seguimento popular, cinqüenta no médio e vinte no auto luxo.

E o mercado é a pirâmide é interessante nos começamos a raciocinar, para atuar o seguimento popular é complicado porque é custo, custo, custo, custo.

Para você ter um investimento o chão de fábrica é muito mais auto, você tem que ser mais automatizado em processo mais rápido.

Um cara vai chegar com um móvel de trezentos reais e o outro com duzentos reais e oitenta, ele não vai ver a qualidade vai ver o preço então é complicado.

Então resolvemos seguimento popular não é o nosso, vamos sair disso.

Seguimento classe média, ele trabalhava de uma forma muito parcelado, agente vai começar com capital de giro muito auto, porque não ia dar ia quebrar.

E o seguimento de auto-luxo, como ia ser, paga caro, o diferencial competitivo é qualidade e designer.

Então se você chegar com seu móvel eu desenhei e ele custa três mil reais eu chego com um de três e quinhentos por exemplo o cliente pode preferir o meu, porque ele estar mais bonito ele está com acabamento melhor, consegui traçar esse diferencial dentro de casa.

O atendimento. Pronto resolvemos seguir esse seguimento o de auto-luxo.

E através disto montamos uma outra pesquisa que é uma pesquisa presencial.

Nós visitamos todas as lojas de seguimento de auto-luxo de Belo Horizonte, antes de ter aberto a fábrica.

Para saber o que, quem era os donos, o que foi muito legal, acho que é um crescimento pra gente muito grande, foi um patamar muito grande.

Porque nos quisemos conhecer nossos parceiros antes de querer ter uma relação comercial com eles.

Eles queriam uma relação semiótica muito grande, porque agente ia às lojas aí sim eu me comunicava.

Pausa...

Eu ligava para a loja meu nome é D1 nós estamos pensando em abrir uma loja de estofados, daí chamava o proprietário da loja.

Aí conversava, tudo bem Dr. João, suponhamos, tudo bem com Sr. O Sr. não me conhece na verdade eu estou ligando pelo seguinte eu estou abrindo uma fábrica nova de estofados em Belo Horizonte no primeiro semestre de dois mil e seis, na época.

Vai ser uma fábrica de seguimento de auto-luxo, eu queria mostrar antes para o Sr. para ver o meu projeto, falar um pouco das minhas idéias para criticar para embasar melhor o meu projeto. Eu na verdade não tenho o produto, e por incrível que parece todas as pessoas aceitaram, só um cliente falou, a eu estou sem tempo, mas todos falaram venham aqui que no horário de oito as sete para passar aqui para dar uma olhada.

Íamos lá e quando sentávamos na frente do próprio proprietário da loja eu estava lá para mostrar o ponto de fólio, quando é outro que vem aqui mostrar, tipo eu vendo espuma estou com meu ponto de fólio.

Mas eu estava lá porque eu queria escutar porque todo mundo gosta de contar o seu caso.

Daí eu perguntava como você começou a sua loja, aí o proprietário contava:

- Eu conquistei os clientes Daniel, não foi com produto foi com serviço, pensa nisto quando você fizer sua fábrica, então assim, foi muito bom, porque peguei várias características interessantes para nós abrímos à fábrica.

E com isso agente percebeu que o mercado não precisava de produto, mercado está cheio de produto bom, cheio de gente que faz produto bom.

Mercado estava carente de serviço de prazo de entrega de assistência técnica, de relacionamento forte com a loja, de pos venda, de desconto, trazer a loja aqui dentro.

E realmente isso é a segunda casa da nossa vitrine, estava muito carente disto, foi com essa proposta.

Só porque eu tenho um produto bacana, vamos fechar e está bom.

Não, eu tenho um produto bacana vamos trabalhar aí na loja, se não tivermos vendendo nós vamos reformular, até ele começar a girar bem, qual o preço adequado para o produto que está na sua loja. O produto nosso não tem preço.

O produto nosso se descobre no próprio ponto de venda. Porque eu prefiro, por isso que o nosso produto tem toda uma taxa de imagem de contribuição, uma taxa de preço muito cariada também.

Porque, cada loja descobre a sua taxa, agente não impõe isso para a loja.

Porque, nós temos nossa margem lógico mínima, nos temos nosso físico.

Nós queremos é que o produto gire; o ideal é que o nosso produto não fique parado na loja que é, o que traz giro, o dinheiro para nossa fábrica. Ter um produto cem por cento, girando.

Produto vendendo todos os dias, e para isso eu tenho que achar o preço certo, nem mais auto, nem mais baixo, ele tem que ter o preço dele.

Isso nós vamos vendo com o tempo, dar um desconto, vamos vendo até chegar lá.

Nós temos essa liberdade com nossos parceiros.

Essa rede que nós criamos antes o que aconteceu já cortou o clima daquela relação comercial bruta de que estamos aqui só para vender. O quê que nós fizemos, nós abrimos a fábrica montamos os primeiros protótipos, contratamos nossos funcionários.

No princípio estava um pouco fraco na época então eu liguei para o pessoal novamente e disse:

- Oi, tudo bem, sou eu o D1 de novo, se lembra de mim;

Aí tomou outro rumo, ficou uma coisa mais amiga, mais bacana, mais prazerosa, sai um pouco daquela tensão.

Nossa tenho que ligar para tentar vender, aquela pressão difícil.

Tinha várias dicas deles o Daniel, esse aqui eu não gostei não faz desse, feito fica melhor.

Eles estavam mais lá, nós como conselheiro do que como cliente e o pessoal adorava isto.

Porque eles sentiram um pouco parte daquele início, eles estavam participando do início da empresa.

P:

E a maioria era arquiteto D1?

R D1:

Não, tem muitos donos de lojas que são mas a maioria não é. Eram na verdade mais empresários no ramo moveleiro.

São donos de lojas de muitos anos, de vinte anos no ramo, tem vinte anos de ponto de venda, vendendo móveis, então esse pessoal teve uma percepção muito boa, do que vende do que não vende.

Qual móvel que vende mais, qual tamanho que vende mais que o outro, qual modelo que vende mais. Então foi isso que eles passavam para nós, para melhorarmos e crescer.

Se você pegasse o primeiro móvel que eu fiz e um móvel que eu tenho hoje, a evolução e brutal, é monstruosa, mas é porque nós tivemos sempre o apoio e o acesso dos nosso parceiros.

Se nós aqui da casa (fábrica) não tivesse feito isso, nós não teríamos chegado aonde agente chegou.

Porque nos não tínhamos a experiência que eles têm, de vinte anos, agente ia criar muito mais.

Teve uns que acreditaram mais na gente outros que acreditavam menos, mas todos são bons parceiros, tem loja que está com a gente dès do começo.

Hoje nós estamos fazendo depois vou mostrar uma taça de vidro, que nos estamos mandando para o osso primeiro cliente que, ele está completando o centésimo pedido com a gente, então você imagina que simbolismo, foi quem acreditou na gente em primeiro no centésimo pedido, móvel é cento e cinquenta e mais.

E o que vimos e percebemos, pra nós é que fez diferença a nós, realmente formação familiar, de educação, formação acadêmica, a consciência do mundo que nós temos, como o Rafael morou fora, eu morei fora o Bruno também isso ajudou em que sentido, no sentido que o mercado ele quer é serviço, quer atendimento por que.

O produto hoje mesmo no seguimento de auto-luxo, virou entre aspas, virou commodity, não é mais diferencial porque, chega uma hora que tecnologia todos compram, profissionais bons todos de treinam, produto bom os fornecedores são os mesmos, não acho que tenho um fornecedor exclusivo, todos tem direito; ele vende para os meus concorrentes do mesmo jeito que eles vendem para mim.

Então o produto tope, todos conseguem atingir se bem empenhado, se bem dedicado, consegue atingir.

Serviço, atendimento, pós venda, prazo de entrega é o X da questão.

Se hoje você olhar bem, o acesso à informação é muito rápido, o que criou o diferencial das empresas é o que, é aquela empresa que consegue traçar o relacionamento humano a humano, mão a mão, cara a cara. Porque tem pessoas que não conseguem fazer isso.

Se você consegue traçar um relacionamento com seu cliente de reciprocidade, ele sabe que pode confiar em você e você pode confiar nele.

Daí ninguém vai puxar tapete de ninguém e se eu errar eu estou para apoiar o erro dele e se eles assim sendo crescendo juntos a coisa anda muito melhor.

P:

Então vocês tiveram esse primeiro contato certo. E você acha que uma comentou com a outra e foi assim...?

Ra:

Acho que sim. O nosso crescimento foi muito rápido, eu só não vendo para quatro estados do Brasil, você imagina. Em menos de um ano, nós vendemos para quase todo Brasil.

E são pontos de venda, daí o que aconteceu, o mercado, no seguimento de auto-decoração que a gente trabalha além de ser pequeno, que é o mercado de auto luxo, mercado caro.

Os lojistas se comunicam muito, todos se conhecem. O lojista de Belo Horizonte conhece lojista do Amapá conhece o de Pará.

Porque as feiras elas são unificadas.

Então, as grandes feiras todas se encontram.

P:

Casa cor é um evento, uma feira não é? E um foco seus também?

R:

Sim é um grande evento, é um evento nosso. Eles se comunicam muito, então se a empresa deles estão dando certo eles trocam idéias. Preço, tipo:

- Ah! A Sava móveis está com preço muito bom. Tem um pessoal super legal, um bom atendimento então isso fez agente crescer, temos vários prêmios por indicação.

O outro pulo que nós demos foi quando nós conquistamos o mercado de Belo Horizonte, começou abrir Minas, daí nos conhecemos um profissional em São Paulo que hoje é nosso representante fora de Minas Gerais, que tem uma agência de representação que chama Contemporânea e começou representar a gente pelo Brasil.

Ele é de uma rede de relacionamentos fortíssima e que deu um Up na gente muito grande, nós saímos de um patamar de cinco para dez muito rápido, de mais ou menos dois meses.

Porque nós abrimos um campo com ele enorme, estamos vendo em São Paulo, é um volume enorme, se vemos Brasil, tem muita interferência da agência de representação dele.

Ganhamos uma rede de relacionamento muito grande através dele, foi ele que analisou.

Voltando no começo da idéia, começamos com três funcionários, três sócios e três funcionários.

Contratamos um primeiro funcionário que fez a parte de marcenaria depois que terminou nós contratamos outro que fez a parte de formação, depois contratamos um outro que fez a parte de estofamento.

Nós nem contratamos os três direto. Nós começamos devagar pra você ter uma idéia.

Eu lembro que na época eu tinha um carro, um Golf, vendi meu carro, vendi o Golf, comprei um Uno, o D3 também tinha um Golf também, vendeu.

Comprou um Pálio e o D2 também acho que tinha um Golf, vendeu com um Uno também.

E foi com essa capital que nos começamos.

Pegamos financiamento da BMG.

P:

E a sociedade é dividida igualmente?

R:

É. Começamos do nada, faturamento assim... O primeiro móvel agente vendeu para minha avó e o segundo para minha outra avó. O terceiro foi para minha tia avó e foi assim.

Foi à venda primeiramente familiar, porque nos primeiros protótipos as lojas ainda estavam olhando ainda. No primeiro mês ninguém comprou nada, no segundo mês que nós começamos, conseguimos um cliente aí foi...

Sáímos de um faturamento de dez mil reais, hoje nos vendemos quase trezentos mil.

E no final do ano queremos atingir uma meta bem maior de aproximadamente meio milhão, queremos estar vendendo até o final do ano.

O nosso expediente aqui é de sete e meia, às cinco e meia.

Mas a fábrica funciona até seis horas, a parte administrativa, no caso.

Mas costumo ficar até oito e quarenta, nove e quarenta.

E estou formando agora, daí tenho que dividir o horário com os amigos da faculdade. Mas vai indo bem.

P:

E vocês três, como é a divisão.

R:

Do começo nós já tínhamos a divisão, uma das pontas do projeto era realmente como é que nós íamos dividir as áreas.

Foram três macro áreas, a divisão, era administrativa, financeiro, suprimentos de produção, comercial e marketing.

Eu fiquei com produção e suprimentos, por dois motivos porque um é minha formação é produção e outro porque eu ficaria mais na parte de gestão de pessoas também, porque eu ia ficar mais com pessoal de produção, é um pessoal mais complicado, e eu sou mais calmo, mais fácil de lhe dar.

O D2 ele sempre foi mais (turco) ele ficou na parte administrativa financeira, para controlar as contas, ele que faz a finança e gosta também, tem muitas planilhas, tem formação nisto também, tem cursos industriais...

O D3 ficou com a área de marketing, porque ele formou em administração, pós-graduado em marketing e pós-graduado em design de móveis.

Então ele ficou com marketing comercial.

Controla a representação, vai atrás dos clientes...

Só que pelo fato de sermos três sócios e no começo não tínhamos suporte de ninguém, nenhum funcional administrativo.

Nós dividimos em duplas, D3 e D2 administrativo financeiro. D2 titular D3 reserva.

Se o D2 faltasse o D3 assumia. Eu (D1) e D2 produção, eu titular e D2 reserva, comercial eu, marketing D3 titular e eu reserva.

P:

Então vocês estão fazendo uma complementação, do que o outro.

R:

Porque na maioria das vezes eu preciso de um suporte e na maioria das vezes eu preciso.

Então quando aparece alguma coisa para resolver em outro lugar o D2 é que resolve para mim não o D3.

O D2 está ocupado em um negócio eu resolvo para ele.

E o D3 tem algo a resolver, visitar um cliente eu vou com ele.

P:

Então vocês definiram isso contando mais com experiência e também pela questão de aptidão?

R:

Sem dúvida. Eu pergunto e é pela escolha pessoal e pelo consenso geral. Não teve nenhum questionamento quanto a isso não.

P:

E para tomar as decisões com a empresa, como funciona?

R:

Nós decidimos dès do começo é um número ímpar. Somos três. Chegamos cogitar na seguinte hipótese.

Pausa. (fim da fita)

Conclusão:

Nós sempre tivemos uma abertura muito grande, sempre fomos muito humanos com nossos funcionários, só demitimos um funcionário por motivos pessoais, mas estamos com todos funcionários até hoje.

Então são pessoas que participaram do nosso crescimento, são super entusiasmados, porque participar de um time vencedor e prazeroso.

Nós falamos nisto, quando vamos dar palestras, estamos começando agora com projeto de consultoria aqui dentro.

Que nós queremos tirar o Iso 9.000 no ano que vem.

Nós estamos preparando a empresa para isso. Já tem um pessoal da Universidade Federal, fazendo aqui treinamento de chão de fábrica, organização de layout.

E mais ou menos um pouco daquilo que nós fizemos. Mas hoje a rotina nos consome tanto que nós tivemos tempo de fazer.

Mesmo assim como dono influência, então colocamos gente de fora para partir por parte presencial tem um certo preconceito.

Eu tenho vinte e três anos o D2 vinte e três o D3 vinte e seis.

Nós falamos puxa será que nós vamos chegar lá.

Lado preconceito, eles iam falar o quê que esses moleques estão fazendo aqui.

Mas engraçado por incrível que pareça, foi o contrário. O pessoal sempre se entusiasmou pelo fato de sermos jovens, novos.

Fizeram comparações, que legal, geralmente é um pessoal, todos são velhos, todos chatos e vocês são novos.

O contrário que nos pensamos.

R:

Não diria preconceito não, porque preconceito é uma palavra muito forte. Diriam insegurança, como esses meninos novos que não são filhos de fabricantes, nunca viram sofá entre aspas. Vão montar uma fábrica de sofá.

Eu acho que é por isso, que pessoas vão achar isso.

Mas pelo contrário, nós sempre fomos bem recebidos, deram entrevistas numa boa.

Não é a toa que todos que nós atendeu são clientes nossos.

Daí eu pesquisei, nas informações que eu queria saber, o sofá hoje é o carro chefe da loja, eu queria saber se o sofá é um produto quente se o sofá era um produto quente, se vendia bem.

Porque 50% que eu vendo e tudo sofá, daí você sabe que o que tem de mesa, cadeira, sofá e o sofá é a metade da loja, então é um super produto.

Daí estava lá, qual o produto que vendo mais, qual desses tipos que você vende, linha clássica, linha contemporânea, moderna, para gente adequar ao nosso ponto de fólio.

P:

Lembro que você tinha me falado de móveis de design, na época?

R:

Isso. Que por exemplo, quais são os serviços que as lojas mais prioriza.

Quais as características dos produtos que as lojas mais priorizam? Qual o seguimento que você acredita que você se encontra? Qual o preço de custo que você compra? Qual o preço venda que você compra?

Várias perguntas que embasaram agente, antes de começar, isto aqui.

Que riqueza que é esse material antes de você começar.

Você vão abrir uma loja de cachorro quente. Antes disto você conhece os melhores, os 10 melhores clientes, que você poderia ter, poderia porque você não tem ainda, e vão falar pra você eu gostaria disto, disto e disto...

É tudo que você queria, informação mais rica que essa você não ia ter. O que é mais importante ainda está aqui atrás, que aí eu perguntava assim.

Vantagem e desvantagens de fornecedor, quais os seus três principais fornecedores de estofados aí eles falavam o que queriam.

P:

E eles abriam?

R:

Oitenta por cento abria, vinte por cento não, só que eu não precisava do nome, quando a pessoa não queria falar o nome do fabricante, eu falava não, não preciso do nome, da pessoa que fazia.

Porque não me interessava do nome, de quem fazia, eu queria saber a vantagem e a desvantagem, porque, na desvantagem, eu ia fazer melhor e na vantagem eu ia ter que fazer igual no mínimo.

Fornecedor 1:

Quero uma desvantagem, que a pessoa não quis falar quem que era, não quis falar.

A vantagem à pessoa me falou, qualidade e design, parceria consolidada.

E uma desvantagem não varia medir. Como um móvel que é dois e trinta e dois, ou dois e quarenta e dois, flex, porque é padrão.

Fornecedor 2:

Preço e qualidade boa, vantagem. Desvantagem não varia medida.
 Se eu chegar com essa vantagens e não ter essas desvantagens.
 Eu já estou na frente destes fornecedores principais da loja.
 Cada um citou alguma coisa, olha o outro, o que citou:
 Vantagem: seriedade e qualidade do produto.
 Desvantagem: assistência técnica, não mexe na medida.
 Essas foram as presenciais, das lojas que nós chegamos à conclusão, na pesquisa por telefone.
 Pausa.

P:

Vocês falaram que vocês hoje tem planos metas, de acordo com o que vocês já tem até ali?

R:

Nós temos a meta de estar maior do que já estamos hoje e somos hoje, até o final do ano.

Nossa meta a longo prazo, em meta de realização, em termos de referência, a missão é realmente ser um referencial internacional no que nós fizemos, ser considerado o melhor no eu a gente faz.

E tem um conceito que é interessante assim, você prefere ter a melhor fábrica? Ou a maior fábrica?

Eu prefiro ter a melhor, porque com a melhor podemos nos tornar a maior. Porque a maior muita das vezes, pode-se tardar ao fracasso.

E é sempre de buscar eficiência, eu acho que o trabalho continuo do nosso dia-a-dia aqui é esse.

P:

E você ta formalizado?

R:

Na parte estratégica não. A parte estratégica realmente que quer estar dobrando no final do ano.

Nem formalizado não. Nos temos é a carta de admissão, a carta de referência de que agente quer ser.

A visão nossa já está pronta. Não tem formalizado.

P:

Na sua opinião quais foram fatores ou acontecimentos que a intuição e a improvisação foram fundamentais? Ocorreu ou foi importante?

R:

Intuição eu acho que sempre existe não é? Mas pra eu falar um momento de intuição ou improvisado que tem influenciado e traçado e uma forma diferente, não me recordo de nenhum.

Para ser considerado intuição, vamos assim dizer um chute. E tenha influenciado no futuro não, não tem. Claro que tem decisões mais rápidas, sem mais embasamento, são bem bacanas, mas você tem pouquíssima informação, daí você pensa vamos ver o que vai dar, mas não diria que são intuições.

São informações que te levam para aquilo.

Intuição mesmo de acordar e falar uma coisa que vai dar certo e acontecer isso não.

Pausa:

Eu espelhei na garra, entusiasmos dessas coisas que te contei eu sempre tive modelos externos. Eu sempre via empresários, na própria Fundação Dom Cabral eu tive contato com empresários que sempre me trouxeram certo interesse, certo fascínio.

Meu pai sempre teve aquela coisa de não te deixar desanimar. Ele não se permite que esse dia é ruim, ele acha que é um dia após o outro e isso faz parte da luta, ele sempre fala com nós dois dès de criança.

Fora o incentivo paterno, se fala assim o modelo de empresário de um cara que já tem um empresa, formada, uma empresa de sucesso, na Fundação tive contato com empresários que realmente me fascinaram.

Pela carreira que eles tiveram, pelo poder que eles tem hoje; isso eu tenho muito interesse.

Tem casos engraçados que na Fundação nós fizemos o projeto, para reunião do conselho, foram vários, presidente do conselho, da natura.

Só mega empresas, mega empresários.

Lembro que chegou um empresário, que acho, presidente da natura, ele chegou em um carro importado maravilhoso, e a placa era assim, era um Audi, a placa era assim CZP 0888 e a placa do meu carro na época que eu vendi, que era um Gol, era CZQ 0888.

Eu pensava; - nossa a eu, no futuro.

Era engraçado!

P:

Qual a importância das redes de contatos? A rede de relacionamento? Se elas emitem nos seus relacionamentos?

R:

Eu acho que os rede de relacionamentos hoje é o todo para você chegar em tudo? Não é? O desafio nosso é realmente esse. A rede de relacionamento é muito boa, muito ampla.

E fato da representação tem sido uma rede aberta para gente da rede de contatos, porque a gente tenta fazer um trabalho presencial para produção para conseguir unir esse laço, fortalecer a relação e esses laços.

Sem dúvida nenhuma através da relação que a gente cresceu.

P:

Qual é seu nome todo?

R:

C1

P:

Além, você participou dès do início da abertura da empresa?

R:

Vamos dizer que foi antes no início, porque antes não tinha nem empresa, só tinha o pensamento de empresa.

A primeira empresa nossa foi dentro da biblioteca da UFMG, onde é que a gente começou a fazer reunião.

P:

E você já participava dessas reuniões, conta um pouquinho pra gente.

R:

Porque ainda não existia a empresa estava só na vontade, juntando as peças, foi amadurecendo a idéia, tido o que era necessário para colocar o projeto em andamento.

P:

E você que faz a parte de coordenação do pessoal aqui hoje.

P:

Então você participou de todo esse processo e decisão também em relação à parte de produção.

R:

A parte de produção toda passou por mim.

P:

O que precisava e tudo.

R:

Mão-de-obra, material, fornecedor.

P:

Tudo isso você ajuda na decisão dos meninos a estar selecionando, as melhores ferramentas?

R:

E por que, nos não queríamos ser só mais uma empresa, porque ser só mais uma no mercado não adianta, aí a gente teria que lutar com referencial acima, dos demais, pra, até porque a gente ser reconhecido, no princípio é muito difícil.

Se agente não fosse o melhor, em todo o conceito, a gente não entraria muito firme no mercado.

Nós pegamos na parte de produção, um empregado bom, de cada área.

E aí foi acontecendo à empresa.

P:

E você ajudou até isso nesta parte, dos funcionários.

R:

É sim. Quase todos foram indicados por mim.

P:

Você tinha o conhecimento dessas pessoas, já tinha trabalhado com alguns, já?

R:

Eu já tinha trabalhado com essas pessoas em outras empresas. Algumas eu tirei das empresas e eu trouxe, algumas já estavam procurando emprego. Então foi assim, vamos dizer assim foi indicado né?

P:

E como você conheceu-o?

R:

Foi assim, uma época que eu estava saindo de uma empresa e entrando em outra. Eu estava até desempregado na época. E os meninos iam fazer consultoria em outra empresa e eles acharam meu currículo bom, que eu tinha deixado o currículo na empresa, estava precisando desta, e eles estavam precisando dessa pessoa que adequasse naquilo que eles estavam precisando para compor o quadro da empresa.

E não tinha empresa ainda, aí eles estavam olhando pela consultoria, que eles estavam fazendo na empresa eles viram que estava faltando uma pessoa, naquele cargo.

E mesmo pelo currículo mesmo, eles nem me conheciam, eles me chamaram.

Aí fomos conversando.

P:

Isso de empresa é quanto tempo?

R:

Estou na área dêz de oitenta e cinco e o custo relacionado com administração de produção é de treze. Então pra mim é uma área bem tranqüila. Tem que estar aprendendo sempre né?

Mas no conceito de fazer é bem tranqüilo.

P:

E isso de que você disse de estar aprendendo sempre, de certa forma você passa um certo aprendizado em relação a sua área e também pelo o que você está falando, você aprendeu junto com eles essa parte toda de administração?

R:

Sim, porque até porque eu não tenho curso superior.

Em engenharia muita coisa aprendi com eles. Então nós vamos trocando conhecimento né?

P:

E você tem alguém na família, que já trabalha nesta área?

R:

Não, não tenho não.

P:

Como você vê a empresa no todo?

R:

A Sava hoje vou te dizer o seguinte, ela está, com 20% daquilo que ela vai estar daqui a uns oito meses, mais ou menos.

Eu tenho certeza absoluta, isso aqui vai está pequeno pra gente.

P:
Vai ter vários outros galpões né?

Resposta:
Vai, vai aumentar mais coisa.

P:
Só para confirmar você é coordenador da parte de produção?

R:
Sim.

P:
E outras equipes de trabalho você tem mais alguém que você tente, ou você faz a parte toda de coordenação. Tem algum assistente? E você tem algum braço direito?

R:
Não eu faço tudo sozinho, na verdade é o seguinte na parte de coordenação eu tenho que servir a todo mundo. Ninguém tem que servir a mim.

Porque o ideal seria que todo mundo fizesse o serviço e eu servindo, aí a partir do momento que alguém tiver me servindo, aí o ciclo de produção vai estar errado.

Do mesmo jeito de quem está acima de mim vai ser o D1 é ele que vai me servir não sou eu não.

Se eu tiver fazendo o serviço dele e ele tiver fazendo o meu, aí fica tudo complicado.

Tem que ser a pirâmide de cabeça para baixo.

Quem está em baixo é que tem que ser servido, para o negócio funcionar.

P:
E essa rede de contatos que você disse, com o pessoal vocês continuam tendo essa rede de contato com outras pessoas que trabalham em outra área?

R:
Agente não tem pelo seguinte, agente querendo ou não, nós viramos concorrentes né?

Então se eu tiver contato com uma pessoa de outra empresa. Querendo ou não fica meio estranho, porque se o dono de lá ficar sabendo ele vai achar que estou tentando ou trazer o funcionário dele pra cá ou que eu quero saber alguma coisa né?

P:
Então sua área é mais específica, é uma área que tem um certo, uma certa confidencialidade, né?

R:
Se eu ficar trazendo amigo meu de outra empresa fica chato.

Finalizando.

ANEXO2
GRUPO SÃO ROMÃO

P- Quais são as aprendizagens e as competências necessárias que você acha que precisa ter em relação aos produtos que vocês vendem? Os conhecimentos.

R- Eu acho que primeiro a gente tem que saber o que o público da nossa loja quer, porque não adianta ter um produto e o público não gostar. Então eu acho que primeiro, é fundamental conhecer seu próprio mercado, quem você atinge. Os produtos eu acho que têm que ter boa qualidade, bom funcionamento, e com um design legal.

P- Mas você acha, por exemplo, que as vendedoras precisam ter algum conhecimento na área de decoração?

R- Têm.

P- Isso é importante?

R- É muito importante as vendedoras conhecerem os nossos produtos... Conhecer todos os nossos produtos, para ver quando, por exemplo, o cliente entra na loja...

P- A diferença de um produto para o outro...

R- É. O que vai estar oferecendo para o cliente, e para ganhar a concorrência, falar assim: “O meu produto, você deve comprar por causa disso”.

P- Ok. Você acha que dentro da empresa de vocês – vou colocar os proprietários dirigentes, que dirigem as lojas – tem algum tipo de liderança entre vocês?

R- A P1, que é a líder.

P- Você vê ela como uma líder então?

R- Isso.

P- Ok. Você tem os objetivos da empresa bem claros?

R- Objetivos da empresa?

P- É. O que você pensa de direção da empresa no futuro, onde vocês querem chegar...

R- A gente pensa... Hoje em dia a gente tem que pensar em sempre se manter, porque de uma hora para outra o mercado vira, aí você vê... Se você não for rápido, você não consegue sobreviver. Então, sempre pensando na sobrevivência e tentar enxergar as mudanças.

P- Que estão acontecendo.

R- Que estão acontecendo, e ver em que você pode melhorar.

P- E como são obtidos outros tipos de informações, por exemplo, vocês possuem rede de contato? Que antes você tinha me falado, redes de contato, redes de influência... Tem outras pessoas da família, ou os decoradores, arquitetos...

R- Hoje em dia o mercado está completamente dividido em grupos. Vários grupos de lojistas se uniram para... Por exemplo, eles fazem premiação para os decoradores, então tem quinze lojas de um grupo, dez lojas de outro grupo, e quinze lojas de outro grupo. Então o mercado de Belo Horizonte está dividido em três grupos. Isso é uma estratégia que as lojas fizeram...

P- Criaram.

R- Criaram para, por exemplo, dar mais prêmios para os decoradores. Se eles comprarem nesse grupo, eles ganham uma viagem para Milão, uma viagem para o Japão... Premiações.

P- Eles próprios que criaram, os decoradores?

R- Não. Os lojistas.

P- Que criaram?

R- Que criaram.

P- Entendi.

R- Então isso foi uma estratégia. É uma estratégia nova.

P- Para chamar mais clientes.

R- Mais clientes.

P- E para unir parcerias.

R- Para tentar fidelizar alguns arquitetos e decoradores.

P- Entendi. E aí, esses arquitetos e decoradores que ganham essas premiações?

R- Que ganham as premiações.

P- É uma espécie de parceria, você compra na minha loja, e então você ganha...

R- Isso.

P- Uma viagem...

R- É.

P- Entendi. Existe alguma vantagem quanto às informações obtidas por meio dessa questão? Você acha que existe alguma vantagem em relação a obter alguma informação?

R- Qualquer informação que a gente tem na mão e puder usar, eu acho que é sempre é válida.

P- Acha que é válida?

R- Sempre é válida.

P- Qual é a participação da empresa no mercado? Você tem isso, tem essa noção?

R- A nossa participação no mercado?

P- É.

R- Não.

P- Vocês estão entre quais...

R- Eu acho, por exemplo, de concorrência, a gente... Assim, qual a participação no mercado eu não sei, mas por exemplo, concorrência, a gente sabe quem são nossos concorrentes, entendeu? A gente concorre com quatro lojas em Belo Horizonte. Sempre, assim, você vê os clientes que falam: “Eu fui em tal loja...”

P- Em tal loja...

R- Isso. Então seriam os nossos concorrentes.

P- Ok. Como ocorre a busca de novos clientes?

R- A busca de novos clientes a gente enfatiza sempre nos arquitetos e decoradores, que são noventa por cento das vendas feitas com os profissionais.

P- Através deles?

R- Através deles. Contato que eles têm, arquitetos e decoradores.

P- É o mais importante?

R- É o mais importante. E, por exemplo, a gente busca novos clientes através de publicidade, coisa que a gente agora está fazendo, que a gente também não faz publicidade.

P- Antes vocês não faziam...

R- Nunca fizemos publicidade.

P- E agora vocês estão fazendo em que, revista?

R- A gente está tentando. Vamos ver se no próximo ano a gente enfatiza mais. Depois de treze anos está na hora de começar a fazer publicidade.

P- Em revista, em...

R- Isso.

P- Mas do ramo, não é?

R- Em revista do ramo.

P- Jóia. Deixa-meeu ver se tem mais alguma outra pergunta aqui... Eu acho que é mais no papel mesmo... Mais no papel mesmo de vocês como proprietárias e dirigentes, em relação a crises ou algumas mudanças que ocorreram na empresa...

R- A crise foi o que eu te falei, quando o dólar aumentou demais, a gente teve que nacionalizar.

P- E qual você acha que qual é o papel de vocês, o que ocorreu, vocês tiveram desafios...

R- A gente teve um desafio, e assim, foi até bom... Foi uma crise, mas a gente conseguiu crescer nessa crise. Porque como a gente nacionalizou, estava preferindo produto nacionalizado por causa do preço. Então foi uma crise que a gente conseguiu virar a nosso favor. Se a gente não tivesse enxergado...

P- Teria ido junto com outros...

R- Isso.

P- Então souberam aproveitar até como uma oportunidade.

R- Como oportunidade.

P- Ok.

R- Obrigada!

P- Eu que agradeço. Obrigada!

FINAL DA TRANSCRIÇÃO

Continuação-GRUPO SÃO ROMÃO

P- Bom, agora está gravando G1. Vamos lá.

R- Então vamos começar a minha trajetória. Então, eu vim para trabalhar na loja, na época por indicação de uma amiga arquiteta, que trabalhava com a P3 e com a arquiteta x... P3 é uma das proprietárias da loja. Aí entrei para trabalhar em outra área do comércio, mas não nessa área. A By design era uma loja nova, a P1 estava trazendo essa loja para Belo Horizonte, com muitos produtos diferenciados, toda linha importada, mais uma linha importada. A gente trabalhava com a “Lessi”, que é uma linha bacana, que envolve uns designers do mundo inteiro, trabalhava com “Reccite”, que é uma linha de escritório também italiana, com “Egísia”, uns vasos pintados, com caligrafia em prata e ouro, lindos por sinal, é tanto que a gente não gravou nenhum...

R- Bem que você falou que apaixonou.

R- Mas foi mesmo. Me apaixonei mesmo. Quando eu entrei, achei a loja, assim, linda, maravilhosa, tudo colorido, e tudo de muito bom gosto, e eu fui muito bem recebida também, mas não sabia nada dessa área, então comecei a estudar, engolir os catálogos igual a uma louca, levava para casa, ficava assentada no banco aqui estudando, e fui me apaixonando mesmo, eu vi que comecei a me apaixonar por aquilo. Quando você apaixonou, você já viu o problema, não é? Você começa a gostar e acabou. E aí eu comecei a trabalhar, deu certo, comecei a aprender, comecei a gostar de vender esse tipo de produto. Mas começou a ficar pequeno, aí eu comecei a sentir necessidade de algo mais, e vi que a gente tinha duas lojas no shopping e vi que o cliente às vezes entrava na By design, e eu falava assim: “Gente, eu estou perdendo esse cliente para outra loja”. Era muito melhor eu pegar o cliente e conduzir o cliente até a Axxes. Se ele chegasse ali e não tinha o que ele queria, então vamos até a Axxes. Aí eu conduzia, comecei a conduzir, falei com o meu chefe: “Me deixaeu trabalhar nas duas lojas. Vai dar certo. Eu trabalho lá e trabalho aqui”. Aí eu vinha de um corredor, andando para outro, um monte de cadeira na cabeça, você morria de rir. Todo mundo me conhecia. Atravessava de um lado para outro, e ficava um clima um pouco ruim entre as vendedoras, porque elas não entendiam, achavam que eu estava tirando venda de lá...

P- Concorrência.

R- Na verdade, eu não estava tirando de lá nem de cá, eu estava evitando que o cliente se perdesse dentro do shopping.

P- Em outras lojas.

R- Em outras lojas. Elas não estavam vendo que com isso elas estavam ganhando, não é? E aí foi dando certo, funcionou, e aí eu senti necessidade de algo mais, falei: “A Axxes está pequena, nós estamos precisando de produtos, vamos ampliar a Axxes para a gente”. Aí ele falou: “Isso é loucura, não sei o quê, tal e tal”. Aí, entrei em contato com o dono da loja de persianas, falei com ele: “A sua loja vai ficar linda lá na frente, tem tudo a ver com o seu produto, dá para você colocar as persianas em exposição melhor...” E consegui pegar o espaço dele. Depois fiquei sabendo que a “Poragem”

estava fechando, e na verdade, a gente também fechou aquele espaço. E foi o momento, eu falei: “P1, ou vai ou...” E deu certo mesmo, igual eu lhe falei, se ampliar num momento complicado, vai crescer três vezes mais. Dava realmente um pouco de medo, mas deu super certo, a Axxes começou a vender super bem, teve uma aceitação boa de todos os produtos que estavam aqui. A marca Axxes começou a ter identidade própria, porque até então a Axxes era um anexo da São Romão, um produto pequeno, um produto que não chamava tanta atenção. Vendia cadeiras e tudo. Então a Axxes passou a ter identidade própria, a ter o seu próprio cliente, então começou a ter essa concorrência direta com a São Romão, começamos atender o público jovem, os casais e recém casados, que a gente fala que são os novos públicos. Virou moda, assim como tem Fórum, tem... A gente começou a ver que a Axxes virou moda, e garimpando essa quantidade de produtos, vieram os tecidos, que acrescentou muito para a loja, porque ninguém trabalhava com tecido, e montou uma arara maravilhosa, carregada, chamou atenção também. Aí entrou com a “greci”, que é um produto novo, que envolve... Na verdade, é uma marcenaria moderna, porque você compra os painéis para colocar a TV, porque agora é a era do show-room, não é? Teve a era do espaço gourmet, a era do (palavra incompreensível), e agora é a era do show-room. Então assim, as pessoas começaram a ver a facilidade de ter um produto que você chega, compra e é montado na sua casa com um preço muito melhor, e com vários tipos de acabamento. Então assim, está dando super certo e a minha vontade era crescer mais, mas por enquanto ainda não deixaram.

P- Ia fazer a mesma pergunta. Na época, quem teve essa idéia, viu essa oportunidade?

R- Na verdade, a P1 vai garimpando nessas viagens, nessas feiras... Na verdade, eu aprendi muito com ela, mas assim, como fala... O final, a resposta final realmente é de P1. Então assim, Tânia é quem descobriu a “greci”...

P- Vocês estão sempre em parceria, em conversas, em relação ao que está acontecendo, as coisas que acontecem?

R- Sempre. Ela fala: “A G1 é da Axxes e eu sou da São Romão”. Então ela fala: “G1, você acha que vai dar certo?”. Porque a P1 está acostumada com um público que ela atende lá e eu acostumada com o cliente aqui. Então assim, tudo o que ela vai pôr, ela fala: “G1, você acha que vai dar certo?”. Ou às vezes eu ponho também uma coisa e ela fala: “G1, isso não está dando muito certo”. Então a gente sempre procura entrar em acordo. Eu já viajei para São Paulo para escolher alguns tecidos, já errei muito, já acertei também, então a gente vai aprendendo assim. E deu certo. A Axxes deu certo e vai dar muito mais, porque vem mais produtos para nós.

P- Então você participa de muitas coisas que...

R- Tenho autonomia.

P- Tem autonomia, responsabilidade para assinar...

R- Até porque muitas vezes elas estão ausentes, então eu tenho que ter... Mas sempre que eu tomo uma atitude, eu entro em contato: “Olha, foi preciso fazer isso, isso e isso

na hora”. Tudo bem. É lógico que também eu não tomo uma decisão muito importante. Eu posso tomar naquele momento, mas é sempre levado... eu levo para elas.

P- Entendi. Vocês sempre estão tentando também... Mesmo você tendo autonomia, tentando conversar a respeito também...

R- Exatamente.

P- Determinados assuntos.

R- E sempre procurando melhorar a equipe de vendas... A equipe de vendas da Axxes é uma equipe super informada, as meninas procuram também...

P- Se atualizar?

R- É. Se atualizar, porque o design a cada dia tem mais gente nova no mercado. Então assim, vem crescendo o design brasileiro principalmente, que é uma coisa que ainda não é muito valorizada, que as pessoas ainda não têm muito acesso, que é uma coisa que a São Romão e a Axxes procuraram introduzir no mercado como pioneiras, e conseguiram. Então assim, elas estão sempre lendo, igual chegou a Vogue agora, elas procuram estar se informando. Então é sempre assim, a Axxes procura ser o mais atual possível.

P- E vocês trocam informações, trocam conhecimento? Tem algum processo de aprendizado entre vocês?

R- O aprendizado que a gente tem aqui, assim, a gente lê, a gente procura saber sempre dessas mostras, dessas feiras que têm. Igual, por exemplo, agora veio Sérgio Rodrigues, lançou o segundo livro, então já está todo mundo... Por falar nisso, estou louca para ler o meu. Já fica querendo saber o que tem nesse livro à mais, que é diferente do outro. Ela estava no meio do coquetel e eu liguei: “Quero um livro”. Agora eu estou com um livro lá em casa da Zélia Borges, que fala sobre o design brasileiro, então a gente procura sempre ler quando dá tempo. Aqui tem até um livro que é de ioga, que você me emprestou uma vez e eu não te devolvi.

P- Adoro também. E no dia-a-dia, G1, também, através das experiências?

R- Na verdade, quem trabalha com vendas, tem que ser um pouco diplomata, porque você vai lidar com gente de todos os tipos, de cultura...

P- Todos os níveis, todos os tipos, não importa...

R- Exatamente. Então assim, a gente aprende muito também com quem vem, traz uma bagagem. Mas a gente procura estar sempre o mais informada possível, porque com o cliente hoje em dia, se você não tem informação do que você está vendendo, ele não compra. Se você não tem nenhum produto diferenciado, se você não souber dizer quem fez, por que fez, de onde veio, a origem, por que esse tecido, qual a densidade dessa espuma, a garantia, se é inox, é como, é mais aço, é mais ferro... Então você tem que ter tudo na ponta da língua. E a gente aprende aqui entre a gente mesmo, uma vendo a outra

atendendo, pedindo informações para fornecedores, e quando tem palestra eu procuro sempre ir, e quando não dá para ir, porque horário de shopping é corrido, é um horário diferente, as meninas trabalham domingo... Então assim, tem a folga semanal, e eu procuro sempre passar. Então toda reunião que eu vou, eu procuro saber o fato, passo para a minha equipe, e elas absorve bem. O segredo de vender é esse, estar bem informado do que tem no mercado de novo, porque a Axxes é uma loja atual, então tem que estar sempre informado, é o que eu falo para elas. E agora tem a internet, não é? Que apesar de eu ser antes do Collor, que eu adoro papel... Eu adoro papel, é uma coisa impressionante. Mas aí você tem acesso a tudo.

P- Rapidamente. Você tem acesso aqui...

R- Você entra, não sei o quê, preta desenhada, premium... Então você tudo o que está acontecendo.

P- Você tem acesso aqui?

R- Tenho. De dois anos para cá informatizou tudo, justamente para acompanhar. Tem melhorado a cada dia, as meninas estão... Os orçamentos são todos são feitos... a maioria deles no computador, com foto... Então assim, para cada um acrescentou um pouco essa loja. A P3, que é uma das donas e que trouxe muito, acho que acrescentou muito nessa parte, que ela gosta muito dessa parte. Então a Axxes deu certo porque é um conjunto de coisas, cada um deixou um pouquinho da sua contribuição. Por isso é que está dando certo até hoje. Eu interrompo um pouquinho depois a sua entrevista...

P- Agora? Quer?

R- Quero.

FINAL DA TRANSCRIÇÃO

Continuação-GRUPO SÃO ROMÃO

P- Bom, que fatos e pessoas marcantes, importantes para o desenvolvimento dos objetivos que contribuem para a formação de estratégias e a tomada de decisão da empresa?

R- Fatos e pessoas?

P- Marcantes, que são importantes para o desenvolvimento dos objetivos, que contribuem para a formação das estratégias, das tomadas de decisão.

R- Na verdade, tomada de decisão mesmo é entre os donos da loja... A gente sempre procura reunir, então não tem assim... Na verdade, tudo é decidido por elas, eu venho sempre acrescentar alguma coisa. Agora, fatos marcantes na tomada...

P- Tem algum?

R- Eu vou lhe falar que não... Fatos marcantes na tomada de decisão na loja eu não lembro. A gente vive tão intensamente...

R- Quem frequenta a loja...

R- Mas eu falo assim, essa mudança foi uma coisa que veio assim, não foi resolvida assim, foi uma coisa lenta.

P- Mas só de vocês terem que fazer já é uma decisão?

R- É. Exatamente.

P- Então isso é uma coisa que...

R- Você sabe que a Axxes é tão esperada...

P- Vocês tiveram que decidir que iriam para frente...

R- Mas foi uma coisa assim, resolvida no susto.

R- Mas deu medo, envolveu dinheiro, investimento, tempo, gasto. Tudo.

P- Paciência...

R- Tudo.

R- Agora, a Axxes é muito esperada. Eu lembro quando a gente fechou a loja toda com tapume, ficava aquela coisa em cima da Axxes, todo mundo queria saber como estava saindo a Axxes.

P- Aquela ansiedade, não é?

R- Porque tudo o que a P1 faz, em cima do que ela faz, deixa uma ansiedade. A impressão que eu tenho é essa. Todo mundo fica querendo saber o que é, que alguma coisa diferente vem por aí. Para você ter uma idéia, vou contar um caso engraçado aqui... Eu não acredito nessas coisas, mas foi muito engraçado, porque no dia que a gente tirou os tapumes da loja, tinha tanta gente ali fora que parecia que ia exhibir uma escultura, e eu entrei com umas máquinas para polir o piso da loja. Você acredita que a loja pegou fogo esse dia? Você acredita?

P- Que isso!

R- Foi. Desde então eu coloco sempre a Espada de São Jorge, coloca bastante Espada de São Jorge dentro da loja. (risos) Porque realmente... A gente não acredita em energia. Eu falo: “Gente, toda vez que entrar na loja, faça uma oração fora da loja, reze um salmo, mesmo que não tenha fé, por favor”, porque realmente aqui nessa loja entra todo tipo de energia.

R- Entra.

R- Então é muito importante. Eu às vezes saio daqui assim, cansada...

R- Carregada.

P- Porque já tiraram. Já dei para quem precisava, então essa reposição... A gente mexe com gente o dia inteiro. Então assim, um fato marcante para mim foi o dia da tirada, porque retiraram os tapumes, que eu vi...

P- Isso é importante...

R- Eu chorei.

P- Porque tinham pessoas aguardando. Isso é um fato marcante.

R- Eu chorei na porta da loja, porque era assim... Eu vi aquele (palavra incompreensível), aquele tanto de luz, aquela loja enorme, eu falava assim: “Gente, é uma conquista”.

P- Abertura da nova loja.

R- Então é uma conquista, eu olhava aquela loja enorme e falava: “Meu Deus!”. Realmente é isso, a Axxes é super certa. Desde então, desde este fato marcante deu tudo certo.

P- Tem algum outro, co-dirigente 4, que você lembra?

R- Não. Não me lembro.

P- Se quiser, pode ir complementando.

R- Eu acho que tudo a gente curti. Assim, a cada produto que chegava na loja era uma festa, então foram vários fatos marcantes.

R- Fato marcante mesmo foi esse aí.

R- É. Tudo que vinha, que a gente estava esperando, a “greci”...

R- As pessoas, eu acho que elas dão valor para as coisas, um produto novo que chega, um fornecedor novo...

R- É.

R- Aqui as pessoas vibram.

R- A gente vibra com tudo.

R- Quer mais, quer mais, quer mais. Ninguém está satisfeito, nunca.

R- Quando sai alguma nota da Axxes, assim...

R- É. Aquele anúncio...

R- Se está tendo uma propaganda da Axxes ao lado da São Romão, a gente vibra. Então qualquer coisa aqui é motivo, a gente continua assim... Tudo aqui é uma festa.

P- Eu queria perguntar tanto da Axxes quanto da São Romão – falando das duas – qual é o sistema de vocês, como são obtidas as informações de mercado, existe rede de contato, se existe algum meio de influência, como é feito isso, de que forma... A P2 já falou isso para mim, eu queria que você falasse.

R- Elas viajam muito, elas procuram participar muito de feiras, fornecedores, elas vão para fora para ver quais são as tendências, elas procuram sempre ir em eventos para estarem envolvidas e em contato com todos esses profissionais, que são designers, que são pessoas que desenham as peças...

R- Mas o contato fica mais para o lado da minha mãe, da P1.

R- É. Na verdade, o contato fica mais com ela, agora as meninas estão ocupando mais esse lugar. Eu acho interessante elas ocuparem, mas eu acho...

R- Uma coisa também, muitos fornecedores nos procuram.

R- É. Exatamente. As pessoas...

R- Tem interesse de colocar os produtos deles na nossa loja.

R- Vão atrás da Tânia.

R- Vêm até mim também.

R- As pessoas querem porque é importante, é um lugar que já tem sucesso, já está tomando seu lugar.

R- Exatamente. Então eu acho que para eles é interessante...

R- Outros fornecedores nos indicam também.

R- Arquitetos...

R- E os decoradores e arquitetos confiam.

R- O meio de arquitetos e decoradores é gigante. Revistas... Você não precisa procurar para fazer todo o marketing em cima, geralmente nós somos procurados pela capa Vogue. Vem atrás dela para poder participar, os próprios profissionais quando entram num giro, eles querem que a São Romão e a Axxes estejam envolvidas.

R- Não só entre publicidade, mas envolva no projeto, envolva na escolha de produto, tudo. É um movimento além só de divulgação, entendeu? É de opinião também sobre as coisas. Tem muita procura.

R- É porque a gente não trabalha com o consumidor final. O cliente Axxes e São Romão, a maioria deles...

R- A São Romão mais. Noventa e nove por cento é com o profissional. Na Axxes até tem, eu não sei quantos por cento, mas alguns são finais.

R- Então a gente está sempre envolvida com os arquitetos, com os projetos, com os profissionais, com os designers, com os fornecedores, é um indicando o outro.

P- Então a gente poderia falar neste caso que a rede de contatos é fundamental para o negócio de vocês?

R- É. Fundamental.

R- A diferença maior que eu acho que tem da Axxes para a São Romão é a Tânia, porque é ela quem o relacionamento, tem a rédea do relacionamento mais do que a Axxes tem.

R- É, na verdade, eu tenho um limite em autonomia, porque eu não sou proprietária.

R- Mas não tem aquele relacionamento que ela tem.

R- Mas eu não consigo ir direto.

P- Então a P1 construiu essa rede.

R- Exatamente.

R- A figura dela é muito grande.

R- Muito importante.

R- Além de profissional, tem amizade pelas pessoas, pelos decoradores e arquitetos.

R- A pessoa dela. O marketing é subliminar, que a gente fala.

R- É.

R- Então a São Romão, eles vêm a P1, eles associam.

R- Na hora.

R- Então tudo o que é feito por ela, que tem o dedo dela, é o que eu lhe falo, existe uma expectativa muito grande. E ela sente isso também.

P- Eu vou fazer uma pergunta, se vocês confirmam ou não. A impressão que eu tenho, quando você falou, talvez porque através do início do trabalho dela, o contato que ela tinha por meios de amizade talvez, foram sim...

R- Ela se formou para arquiteta, começou a ficar nesse meio...

R- Exatamente.

R- Aí o trabalho dela foi bom, foi ficando bom.

R- Exatamente.

R- Trouxe uma marca nova para Belo Horizonte, que ninguém conhecia, e cresceu em cima dessa marca, que foi a "Del Carmona", e aí ela começou a...

R- E aí ela também trabalhava junto com um escritório de arquitetura em um andar e a loja em baixo.

R- Então foi indo dessa forma, muito na base do relacionamento mesmo.

R- E agora está sendo transferido para as meninas, que eu acho interessante.

R- É o objetivo da coisa. Não sei se vai ter jeito, tomara que sim. Mas o ideal seria que sim.

R- É. Vai sim. Vai ser transferido.

R- Mas eu acho que Axxes... Na São Romão eu acho... Até os últimos dias da vida dela, lugar dela, a cara dela e tudo. Agora, a Axxes não, a Axxes não tem a identidade dela tanto, mas assim, muitas pessoas sabem que é dela também, mas ela não está aqui sempre igual está lá.

R- Exatamente. Eu assumi tanto, que as pessoas falam: “A G1 é da Axxes”.

R- É.

R- Entendeu? Então ela mesmo fala: “A g1 é quem toma conta aqui”. Aí ficou a G1 da Axxes. Essa imagem, é o que eu falo para ela sempre, tem que sair um pouco mesmo, porque senão ela não pára.

P- Ela tem as meninas dela.

R- É. Exatamente. Mas é o que está acontecendo, o maior sonho dela é esse. É o que está acontecendo.

P- Gente, está no finalzinho. Bom, eu queria saber agora como é a busca de novos clientes. E tem mais duas perguntinhas no final.

R- A busca de novos clientes? Olha, na verdade, a gente costuma dizer que em Belo Horizonte, o público mineiro é aquele que propaganda corre de boca em boca. Então esse é o maior marketing da loja. Bom atendimento, e os próprios clientes levam notícia de que a Axxes é um lugar bom. É propaganda de boca a boca mesmo. Uma outra forma de resgatar novos clientes é ter um número maior de profissionais, então a gente trabalha em parceria grande com os profissionais, que captam novos clientes e voltam automaticamente direto para a loja, porque sabem que o atendimento na loja é vip. Marketing, vamos supor, a gente pensando em forma de divulgação em Vogue...

R- Mas é uma coisa que a P1 é um pouco...

P- Resistente.

R- Não acredita muito, não. Ela é um pouco resistente.

R- É. Mas é sempre bem, assim. Vem uma propaganda... Agora, a gente resgata novos clientes, o que de melhor tem na loja é o atendimento.

R- É, a gente prioriza o atendimento.

R- O atendimento.

R- Não tem site, não tem essa divulgação que muitas têm assiduamente.

R- É boca a boca.

R- Então o atendimento fica um pouco mais alto.

P- A imagem de vocês.

R- Exatamente.

P- O nome.

R- Exatamente. Então o cliente vem porque sabe que fulano comprou, que foi bom, que a irmã comprou, que a mãe comprou, e que a empresa tal comprou e que ficou bacana, entendeu? E é um giro na Vogue que sai, que mostra um ambiente que sai, então a loja é muito bem instrumentada. Gira nos melhores lugares, nos melhores ambientes. O nosso público ou é A, AA... Ou A ou B. Então assim, a gente tem também cliente B, que eu acho que também é importante para a loja. Mas a nossa propaganda não é outdoor, não é rádio, não é televisão...

P- É o boca a boca.

R- Boca a boca.

P- Bom, as duas últimas perguntas. Eu queria saber de vocês o seguinte... Eu perguntei agora de clientes, vocês falaram, por exemplo, que o marketing é boca a boca, que um fala para o outro, fala para o outro, fala para a outro, um influencia o outro. Agora, voltando para aquela parte de trabalho entre vocês aqui na empresa, ocorre motivo de influência entre vocês, por exemplo, principalmente entre vocês que estão entre família no trabalho, na hora de tomar decisão da empresa, e também depois em relação à G1, e muito em relação também à P1, na hora de tomar decisão, tem processo de influência?

R- Depende muito dela. Aliás, eu acho que é um problema, porque desgasta ela muito e a todo mundo. Mas acontece que é assim, é uma coisa que tem que mudar, não tem como e não sei se vai ser possível, mas eu acho que as decisões...

P- Centralizam um pouco?

R- Centralizam nela, porque ela tem uma forma diferente de pensar, realmente muitas vezes são as melhores... Nem sempre o melhor...

R- Nem sempre é a melhor solução, mas é acatado.

R- Mas é acatado sim.

R- Em respeito a essa hierarquia.

P- Vocês discutem isso depois, tentam chegar num consenso?

R- Discutimos.

R- É um pouco difícil. A minha relação familiar é difícil.

R- Profissionalmente não. Eu tenho que ter essa liberdade de discordar...

P- Em família é um pouco...

R- É como você está falando, existe uma influência.

P- Existe uma influência.

R- Eu às vezes tenho que ser realista com ela, porque nem sempre eu tenho ela do meu lado. Então se eu criar essa dependência de ter ela do meu lado, pode ser que um dia eu tenha que de imediato tomar uma decisão e não vou ter ela aqui, eu tenho que resolver o sim ou o não, para o bem da loja. O bem da loja vai ser o quê? Eu tenho que descobrir o caminho e depois comunicar. Primeiro eu tenho que na hora resolver. Então essa dependência da P1 eu acho que já acabou muito, a empresa está andando sozinha.

R- Exatamente.

R- A gente está no caminho, mas assim...

R- Está no caminho. Exatamente.

P- Que é tomar as decisões, ter mais autonomia...

R- Exatamente. Mas tudo é discutido. É igual eu te falei, tem hora que a gente senta aqui e fala: “Eu não penso assim, mas eu acho que tem que ser assim, eu não concordo...” Muita gente discorda, as próprias filhas também, que é uma relação de família... Muitas vezes a P2 não concorda, co-dirigente 4 não concorda, e aí aquilo é colocado em pauta para resolver o que é melhor para a loja.

P- Então existe uma certa influência até mesmo entre vocês?

R- Existe.

P- Na hora de tomar uma decisão, na hora de escolher um produto...

R- Muitas vezes prevalece...

P- Escolher um produto, buscar um fornecedor, de aceitar ou não... Falando dentro do trabalho, gente, porque a casa...

R- Mas eu acho que é assim mesmo que funciona, e é por isso que dá certo, porque não tem essa coisa de influência familiar, não. Eu acho que elas são profissionais.

P- Eu estou perguntando mais dentro do profissional mesmo. Eu acho que o familiar, acaba o seguinte, por mais que elas sejam familiares, mas é trabalho...

R- Exatamente.

P- Mas assim, dentro da empresa eu pergunto o seguinte, na hora de tomar uma decisão, se uma acaba influenciando a outra, tipo assim...

R- Influenciando não, brigando. É mais fácil de dizer.

P- Nós vamos aceitar esse cliente aqui...

R- Esse produto entrar na loja...

R- Ninguém influencia.

R- Cada pessoa mostra por A mais B que ela está certa. E você acaba concordando com uma coisa que não concordava.

R- Tenta convencer.

R- Acho muito difícil. Cada um tem uma opinião, tem divergências, mas aí, quem bate o martelo...

P- É a sua mãe?

R- É.

R- Não.

R- Não. Muitas vezes ela deixa a gente fazer o que a gente quer.

R- Não acho.

R- Igual a “greci”. A “greci” foi uma luta para entrar aqui. Uma luta, uma luta, uma luta, uma luta. E ela batendo o martelo tem que ser... E veio e deu certo.

P- Ou seja, há divergências, mas também vocês conseguem chegar num consenso.

R- Muitas vezes também, a própria P1... O que eu acho bacana é que ela tem humildade.

R- Ela vai e volta atrás nas coisas.

R- O que ela fala: “G1, não é que esse negócio deu certo aqui?”. Então eu acho que isso para ela, ela recebe as mudanças muito bem. Ela reina... Ela é soberba, ela reina, mas ela recebe bem as novidades também. Ela é resistente, mas depois ela sabe que deu certo, está entendendo? Quando a gente foi mudar e transformar a loja em cadeiras, em não ter uma loja só de cadeiras, houve uma resistência muito grande em vir para cá, mas depois ela percebeu: “Realmente vocês tinham razão”. Então assim, ela recebe muito bem essas coisas. Ela é resistente, reina, é soberba, mas ela...

R- Todo mundo morre de medo quando ela não concorda. Todo mundo morre de medo.

R- Exatamente.

R- Mas ela acata muito bem essas mudanças. Muitas vezes ela chega aqui e fala assim: “G1... Nossa, G1, ficou tão bom isso aqui. Eu não estou precisando mais vir aqui”. Então eu acho que no fundo ela gosta disso, de ver que a gente está fazendo a coisa certa. Ela mesmo fala: “G1, eu quero viver, aproveitar a minha vida. Não adianta eu ganhar dinheiro e não gastar”. Eu falo: “Pois é...”. Então as meninas agora estão cuidando da loja. Então você vê que ela realmente...

R- No começo, ela saía da São Romão e ficava aqui até às dez horas da noite, às vezes.

R- Muito no início.

R- Muito no início. Aí foi bom, porque ela relaxou, ela viu que dá certo de uma certa forma.

P- E agora ela abriu mão disso.

R- Em empresa familiar, ela tem que ter uma seqüência. Então é dela...

R- Ela está abrindo mão e ela quer abrir mão. Isso é uma coisa importante.

R- Isso vai passar dela... Para que dê certo, é preciso que exista o amor que ela tem pelas lojas... Isso que eu falo muito com co-dirigente 4...

P- Para as filhas.

R- Para as filhas. Esse amor dela é importante que passe para as filhas. Então isso vai acontecer, fatalmente. Elas tiveram um bom professor...

P- Mas tiveram uma boa professora. Meninas, já fiquei muito tempo com vocês... Vocês querem colocar mais alguma coisa?

R- A loja que a gente trabalha é uma empresa muito familiar, então eu acho que dá certo por isso. Apesar de existir essa soberania, igual você percebeu aqui que P1 reina, mas ela dá chance...

P- Ela construiu no início, ela fez toda uma trajetória...

R- Exatamente. Mas mesmo sendo ela, ela aprende com todo mundo, entendeu? Com os funcionários, ela aprende no depósito... Ela tem essa humildade de querer aprender como é esse produto, como faz esse produto. Eu acho que uma mãe tem isso, entendeu? Ela convive bem com os funcionários do depósito, com todo mundo. Então eu acho que essa humildade é que fez...

R- Ela se coloca em todos...

P- Os lugares.

R- Com muita humildade. Ela vai chegar aqui...

R- Exatamente.

R- Todos os tipos de trabalhos...

R- É isso que eu falo, é importante você saber fazer tudo, não ser só a gerente de uma loja, é saber passar um pano quando precisa... Isso eu aprendi com ela. Passar pano, servir café.

P- Isso que é liderança. Como você vai falar para alguém fazer uma coisa se você não...

R- Exatamente. Arrumar uma prateleira, arrumar uma coisa, você tem que saber fazer de tudo um pouco, aí sim você é um bom profissional. Não só vender, entendeu? Até uma entrega, quando eu encho o meu carro de cadeira, e os vendedores me vêem passando, todo mundo tem que saber fazer tudo.

P- Tudo.

R- Tudo. Ou então você não vai saber fazer nada.

R- Até o café...

R- Então isso é bacana, porque o que você aprende com ela é isso.

P- E vocês falaram uma coisa muito interessante ali...

FINAL DA TRANSCRIÇÃO

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)