



ESTRATÉGIAS DELIBERADAS OU EMERGENTES? REFLEXÕES SOBRE O PROCESSO  
DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO  
PORTE

DELIBERATE OR EMERGING STRATEGIES? REFLECTIONS ON THE STRATEGY FORMULATION  
PROCESS IN A SMALL FAMILY BUSINESS

André Luiz Athayde<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0000-0002-2109-2130>  
Carmem Lúcia Veloso Maciel<sup>2</sup>  
<https://orcid.org/0000-0002-4720-4049>

Recebido em: 11 mar. 2021  
Aceito em: 15 out. 2021

**Como citar este artigo:** ATHAYDE, A. L. .; VELOSO MACIEL, C. L. ESTRATÉGIAS DELIBERADAS OU EMERGENTES? REFLEXÕES SOBRE O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 10, n. 1, p. 148-169, 2021. DOI: 10.33362/visao.v10i1.2587. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2587>.

**Resumo:** O presente estudo teve como objetivo geral analisar o processo de formulação de estratégias de uma empresa familiar de pequeno porte, gerando reflexões sobre a formulação de estratégias em empresas com essas características. Especificamente, os objetivos foram analisar a presença de estratégias deliberadas e emergentes na empresa e identificar os principais responsáveis pela elaboração de estratégias na organização sob análise. A pesquisa se caracterizou como um estudo de caso em que se realizaram entrevistas em profundidade com o proprietário e com o gerente geral da referida empresa. O material textual coletado foi analisado pela técnica de Análise de Conteúdo e interpretado à luz da teoria sobre a temática. Embora os resultados tenham evidenciado que as estratégias emergentes preponderaram frente às deliberadas na empresa sob estudo, identificou-se que a elaboração estratégica na organização é deficitária até mesmo no que se refere a estratégias emergentes, destacando-se o poder de influência e de decisão do proprietário, típico de empresas familiares. O presente estudo se mostrou relevante por apresentar implicações teóricas, ao gerar reflexões acerca do processo de formulação de estratégias em empresas familiares de pequeno porte, as quais

---

<sup>1</sup> Doutor. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: [andreluizathayde@outlook.com](mailto:andreluizathayde@outlook.com).

<sup>2</sup> Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: [bici@ufmg.br](mailto:bici@ufmg.br).

puderam ser dialogadas com achados de estudos similares prévios. Os resultados do presente estudo também apresentam implicações gerenciais, uma vez que os mesmos poderão ser analisados por gestores de empresas de mesmas características, subsidiando ajustes estratégicos em busca de vantagem competitiva.

**Palavras-Chave:** Formulação de estratégias. Estratégias deliberadas. Estratégias emergentes. Empresas familiares. Empresas de pequeno porte.

**Abstract:** The present study had as a general objective to analyze the strategy formulation process in a small family business, generating reflections about strategy formulation in companies with these characteristics. Specifically, the objectives were to analyze the presence of deliberate and emerging strategies in the company and to identify the main employees responsible for strategy formulation in the organization under analysis. The research was characterized as a case study in which in-depth interviews were conducted with the owner and with the general manager of the company. The textual material collected was analyzed with the Content Analysis technique and interpreted in light of the theory on the subject. Although the results showed that the emerging strategies prevail over deliberate ones in the company under study, it was identified that strategy formulation in the organization is deficient even with regard to emerging strategies, highlighting the owner's influence and decision power, typical of family businesses. The present study is relevant for presenting theoretical implications, by generating reflections on the process of strategy formulation in small family businesses, which can be dialogued with findings from previous similar studies. The results of the present study also have managerial implications, once they can be analyzed by managers in companies with the same characteristics, subsidizing strategic adjustments in search of competitive advantage.

**Keywords:** Strategy formulation. Deliberate strategies. Emerging strategies. Family businesses. Small businesses.

## INTRODUÇÃO

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

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

de estratégia não é uma ciência exata: nela, há muito de engenho e arte, ou seja, invenção, criação, experimentação e ajuste”. Na literatura acerca de formulação estratégica organizacional, identificam-se duas principais correntes. A primeira, representada por Porter (1986, 1996), segue uma linha mais positivista, defendendo que as estratégias organizacionais são elaboradas deliberadamente, instrumentalizadas por documentos formais, tais como o planejamento estratégico. A segunda, representada por Mintzberg (1978) e por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), define o processo de formulação de estratégias de maneira mais abrangente, como algo que está susceptível a fatores e atores organizacionais. Essa abordagem também leva em consideração aspectos não planejados previamente.

Para consecução do presente estudo, adotou-se a perspectiva processual de Mintzberg (1978) e de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a qual assevera que a formulação de estratégias organizacionais decorre da articulação de dois tipos de estratégia: as deliberadas – formuladas, previamente, por meio de um processo formal – e as emergentes – formuladas por meio de um processo informal, normalmente de baixo para cima, no cotidiano dos atores organizacionais. A escolha dessa perspectiva se deu em virtude de o recorte temático da presente pesquisa se delimitar a empresas familiares de pequeno porte. Nesse tipo de empresa, pressupõe-se a adoção não apenas de estratégias deliberadas formais, mas a adoção preponderante de estratégias emergentes, caracterizadas pela informalidade. Para Rocha, Braidó e Haberkamp (2017), é fundamental que sejam consideradas as peculiaridades das pequenas empresas no processo de criação das estratégias, haja vista que os estudos nessa área, geralmente, são voltados para grandes corporações. O mesmo se aplica às empresas familiares. No contexto brasileiro, Paiva, Oliveira e Melo (2008) investigaram a produção científica com foco em empresas familiares e concluíram que é necessária a expansão de pesquisas no país acerca de empresas familiares.

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

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

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

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Porter (1996, p. 5), a estratégia “é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto de diferentes atividades” de forma a se “fazer escolhas de posicionamento competitivo. A essência da estratégia é decidir o que não fazer” (p. 7). Porter (1996) destaca a dificuldade dentro do sistema organizacional de se separar o que seria uma estratégia de uma operação. O autor chama a atenção da comum substituição das estratégias empresariais por modelos e técnicas de gestão, como o *benchmarking* e a reengenharia organizacional. Nesse sentido, embora sejam importantes, complementam-se, de forma a possuírem suas especificidades, em se obter vantagem competitiva no mercado: “eficiência operacional significa exercer atividades semelhantes melhor do que os rivais [...] (já) posicionamento estratégico significa exercer atividades diferentes dos rivais ou exercer atividades semelhantes de um modo diferente” (PORTER, 1996, p. 2).

De acordo com Marks (2008, p. 26), configuram-se como estratégia de negócios os meios pelos quais “a administração de uma empresa a conduz, considerando o ambiente

externo, principalmente os concorrentes e clientes, visando à obtenção de resultados favoráveis para os respectivos negócios”. Nessa perspectiva, o autor destaca, ainda, a importância das questões estratégicas, como sendo indagações relativas à competição destas no mercado, como tecnologias, produtos, entre outros. Ainda se destacam os debates estratégicos nas organizações, como “ações da concorrência, ameaças e oportunidades no mercado e comportamento do consumidor” (MARKS, 2008, p. 26).

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

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

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

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

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) asseveram que a formulação de estratégias organizacionais decorre da articulação de dois tipos de estratégia: as deliberadas – formuladas,

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

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

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

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

O estudo de Moreira, Altaf e Troccoli (2016), em uma empresa familiar, apresentou especificidades no que tange à influência do colaborador-família e de seus valores no processo

de sucessão dentro da organização, destacando que a responsabilidade de elaborar estratégias recai, normalmente, sobre o herdeiro. Os resultados indicaram a formação profissional dos gestores como uma das ações mais pontuais que devem ser efetuadas.

Em estudo acerca da gestão estratégica em empresas familiares, Rocha, Braido e Haberkamp (2017) asseveram que, mesmo existindo interesses particulares – individuais ou de uma ou mais famílias sócias – em empresas familiares, o consenso sobre os objetivos comuns a serem alcançados se sobrepõe aos interesses das partes envolvidas. Conseqüentemente, torna-se necessária a formulação e a implementação de estratégias para orientar os esforços dos profissionais e acompanhar o progresso da empresa na direção definida, principalmente em uma visão de perpetuidade.

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

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

## **MATERIAIS E MÉTODOS**

A presente pesquisa se caracterizou como um estudo de caso descritivo e exploratório, haja vista que descreveu e explorou, por meio de entrevistas em profundidade, o processo de formulação de estratégias da empresa tomada como unidade de análise. No tocante à abordagem do problema, a pesquisa se caracterizou como qualitativa, pois os dados empíricos coletados foram analisados de forma interpretativa à luz da teoria acerca da temática de formulação de estratégias organizacionais.

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

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

da população de interesse da pesquisa acerca da temática (KAUARK *et al.*, 2010). Em outras palavras, foram escolhidos para serem entrevistados aqueles indivíduos que participam de forma ativa do processo de formulação de estratégias da empresa analisada.

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

A primeira entrevista foi realizada no dia 07 de janeiro de 2021 com o gerente geral da empresa. O referido entrevistado tem 47 anos, atua na empresa há 10 anos, é graduado em Ciências Contábeis e apresenta pós-graduação *lato sensu* em Auditoria. A segunda entrevista foi realizada no dia 04 de fevereiro de 2021 com o proprietário da empresa, de 77 anos, o qual fundou a organização há 30 anos e apresenta como escolaridade máxima o ensino médio. Anteriormente à aplicação da entrevista aos participantes, o seu objetivo principal foi explicado, bem como o porquê de sua realização. A aplicação da entrevista foi realizada de forma individual, por intermédio de gravação de áudios do aplicativo WhatsApp, pedido feito pelos próprios entrevistados, para garantir distanciamento social em um período de agravamento da pandemia de COVID-19.

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



usadas, permitindo gerar reflexões que se aplicassem não somente à empresa estudada, mas, também, reflexões que fossem relevantes para empresas com características semelhantes.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS DELIBERADAS

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

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

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

Além da ausência de estratégias deliberadas, infere-se, pela fala do gerente geral, a forte influência do proprietário da empresa nas ações tomadas pela organização ao longo do tempo: “Todas as ações foram, ao longo do tempo, implementadas pelo proprietário”. Em estudo com empresas familiares, Terence (2002) destaca que os proprietários tendem a envolverem-se fortemente, influenciando todas as etapas do processo de gestão estratégica da empresa, enquanto que, em empresas não familiares, as influências ocasionadas pela participação dos profissionais nesse processo são menores. Segundo o Sebrae (2016), uma das características principais de empresas familiares de pequeno porte é que não se planejam.

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

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

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

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

Aprofundando as formas de se colocar em prática ferramentas de planejamento formal, associadas a estratégias deliberadas, os entrevistados foram questionados acerca dos instrumentos utilizados na organização para alcance de seus objetivos. Nesse item, os entrevistados foram questionados se faziam uso de ferramentas formais de nível estratégico (ex.: Análise SWOT), de nível estratégico-tático (ex.: *Balanced Scorecard – BSC*) e de nível operacional (ex.: orçamentos, projetos, procedimentos operacionais padrão). Pelas falas dos entrevistados, ficou clara a baixa presença ou quase ausência de ferramentas formais que auxiliam no alcance de objetivos organizacionais.

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

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

As respostas do gerente geral e do proprietário evidenciaram foco nas *atividades* exercidas pela empresa para alcançar seus objetivos e não no *como* elas são exercidas e planejadas, o que aponta para baixa aderência a estratégias deliberadas. Percebe-se que ambos destacaram *o que* precisa ser feito para se alcançarem os objetivos da empresa e não *a maneira* de se preparar para alcançá-los. Por exemplo, o gerente geral enfatiza, dentre outras, as atividades de captação, visitação e manutenção de clientes, como fatores importantes para

o alcance dos objetivos da empresa, todavia, explicita que não há nenhum processo formal por trás dessas atividades: “nada formalizado”.

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

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

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

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

A análise SWOT, proposta por Porter (1986), é uma ferramenta amplamente utilizada para elaboração de um planejamento estratégico organizacional. A matriz SWOT, do ponto de vista interno, analisa as forças e fraquezas da empresa e, do ponto de vista externo, analisa as oportunidades e ameaças, constituindo subsídios para elaboração de objetivos estratégicos. Mesmo que os entrevistados tenham afirmado que a empresa não apresenta estratégias

formais – deliberadas – para conduzir os seus rumos, o gerente geral e o proprietário foram instigados a falarem acerca dos ambientes interno e externo dentro dos quais a organização está inserida, pilares da análise SWOT. O propósito de instigá-los a discorrerem sobre o assunto foi, mormente, a possibilidade de que, mesmo não formalizando um plano estratégico, a empresa em questão pode, na prática e de maneira informal, preocupar-se com a análise de seus ambientes interno e externo.

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

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

Ainda dentro do escopo do ambiente externo, porém focando em oportunidades, os entrevistados foram solicitados a discorrerem acerca das estratégias utilizadas pela empresa, na prática, para aproveitar oportunidades. A principal oportunidade destacada pelos entrevistados foi a informatização de suas vendas, porém, apesar de reconhecerem que alguns processos internos são informatizados, as vendas não o são.

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

Segundo, concernente ao ambiente interno da empresa, os entrevistados foram solicitados a discorrerem a respeito das suas forças e fraquezas. No que diz respeito às forças, o gerente geral destacou o compromisso e fidelidade da empresa quanto aos seus clientes e a

sua longevidade, e o proprietário enfatizou a qualidade dos produtos vendidos. Quanto às fraquezas, o gerente geral destacou a falta de um plano formal escrito, e o proprietário salientou o baixo capital de giro que tem caracterizado a organização ao longo dos anos de sua existência.

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

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

## ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS EMERGENTES

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

O gerente geral destacou falta de planejamento da empresa para imprevistos, mesmo que elaborado informalmente. A sua fala aponta que a organização sob estudo se mostra apenas reativa a externalidades, em um constante processo de adaptação. Nesse sentido, percebe-se que a empresa se adequa às situações emergenciais que surgem em seu dia a dia. O proprietário, por sua vez, afirma que a empresa apresenta um plano, todavia, depreende-se, de sua fala, que o plano ao qual ele se refere trata-se de planos operacionais internos, tais como para reagir à falta de mercadoria.

Ela [empresa] não tem um plano B caso haja algum...algum imprevisto né. As

mudanças vão acontecendo, por exemplo, mudanças no governo, mudanças nas leis, aí ela vai adaptando no dia a dia, ela vai seguindo de acordo com as alterações né. [...] ela vai vencendo o dia a dia e vai adaptando e vai trabalhando e vai vivendo (GERENTE, 2021).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

planejamento complexo que não possa ser atendido eficazmente por intermédio de processos informais típicos de empresas familiares de pequeno porte.

#### ANÁLISE DOS PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS PELA ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

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

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

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

Outro ponto interessante detectado diz respeito à aparente falta de estratégias de sucessão, a despeito do avançado da idade do proprietário (77 anos). Moreira, Altaf e Troccoli (2016) desenvolveram estudo em uma empresa familiar cujos achados apontaram forte influência do colaborador-família e de seus valores no processo de sucessão dentro da organização, destacando que a responsabilidade de elaborar estratégias recai, normalmente, sobre o herdeiro. Na empresa sob análise, não foi possível identificar preocupação do proprietário em elaborar estratégias de sucessão. Rocha, Braido e Haberkamp (2017) asseveram que, em empresas familiares, é necessária a formulação e a implementação de estratégias para orientar os esforços dos profissionais e acompanhar o progresso da empresa na direção definida, principalmente em uma visão de perpetuidade. Segundo Terence (2002), fatores comportamentais, contextuais e estruturais impactam o planejamento estratégico de empresas familiares. Para ele, isso se dá, talvez, pelo fato de que os proprietários tendem a envolverem-se fortemente, influenciando todas as etapas do processo de gestão estratégica da empresa.

Por fim, os entrevistados foram solicitados a descreverem, com maior profundidade, os principais responsáveis pelo planejamento da visitação aos clientes, considerada a atividade mais estratégica da empresa na visão de seu proprietário e de seu gerente geral. Os mesmos



apontaram que esse planejamento operacional é realizado pelo gerente, em conjunto com os viajantes, por meio de fichas e de cronograma. Contudo, na fala específica do proprietário, foi interessante observar que, embora o mesmo assevere que o gerente é o responsável por elaborar o planejamento operacional de viagens para visitas aos clientes, ele deixou claro que a decisão final para aprovação de uma viagem é dele, o que ressalta, mais uma vez, a forte influência do proprietário nas estratégias e decisões da empresa familiar em questão.

Ademais, é interessante observar, na fala do gerente geral, que o mesmo desempenha muitas tarefas operacionais, abarcando a realização de orçamentos, de compras, de pagamentos e de controles administrativos. Gestores que acabam por desempenhar uma variedade de tarefas operacionais fora do escopo gerencial é uma das características de empresas familiares de pequeno porte, em virtude da estrutura mais “enxuta” e de pessoal reduzido, tornando-se necessário o compartilhamento de tarefas. O mesmo acontece, em menor grau, com o proprietário da empresa.

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

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

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

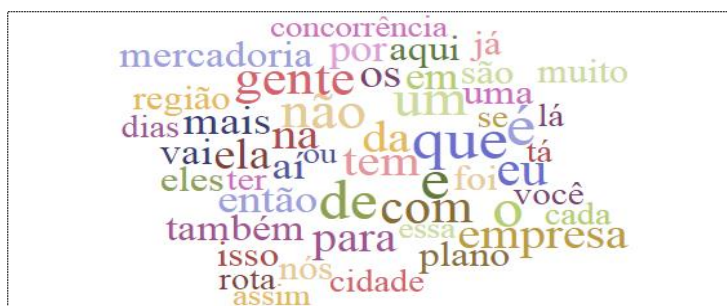
Segundo, hipotetiza-se que, em empresas familiares de pequeno porte, a estratégia influencia a estrutura em maior intensidade que o contrário. Isso se daria por intermédio da visão do proprietário que prepondera sobre todos os aspectos da empresa. De acordo com essa hipótese, mesmo em um cenário organizacional de deficiência ou quase ausência de estratégias deliberadas e emergentes, a visão do proprietário se constituiria em uma estratégia, mesmo que implicitamente, que propulsiona todas as ações e rumos da empresa, influenciando, até mesmo, a decisão de permanecer como está. O raciocínio por trás dessa segunda hipótese é que a deficiência ou quase ausência de estratégias explícitas em uma empresa familiar de pequeno porte, deliberadas ou emergentes, não significa que não haja uma estratégia maior guiando os rumos da empresa. Essa estratégia maior seria a própria visão do proprietário da empresa.

## REPRESENTAÇÃO DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

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

A Figura 1 representa, por meio de uma nuvem de palavras, as 50 (cinquenta) palavras mais frequentes nas entrevistas, considerando-se todo o corpus textual – a entrevista do gerente geral da empresa e a entrevista de seu proprietário, de forma conjunta. A escolha por representar o conteúdo das entrevistas de forma conjunta se deu pelo fato de não ter sido identificado número elevado de divergências entre os pontos de vista dos dois entrevistados, como demonstrado nas subseções anteriores.

**Figura 1:** Representação das 50 (cinquenta) palavras mais frequentes nas entrevistas



Fonte: Autores (2021)

Discutem-se, a seguir, algumas unidades de registro (palavras) presentes na Figura 2 dentro de suas respectivas unidades de contexto – análise das palavras dentro da frase em que foram usadas –, auxiliando a compreensão de sua significação. Primeiramente, a palavra “gente”, utilizada 39 vezes no corpus, e a palavra “nós”, utilizada 11 vezes no corpus, remeteram, em quase todos os casos, à identificação dos respondentes com a empresa. Os entrevistados, mesmo tendo utilizado a palavra “empresa” por 32 vezes no corpus, ao responderem às perguntas, em um número considerável de vezes utilizaram as palavras “a gente” e “nós” ao invés de “a empresa”, o que aponta para proximidade e identificação dos colaboradores com a empresa, típica de empresas familiares de pequeno porte.

Segundo, as palavras “cidade”, “rota” e “região”, as quais ocorreram no corpus, respectivamente, 16, 14 e 11 vezes, diziam respeito, dentro de suas unidades de contexto, à roteirização de visitas de vendedores da empresa a clientes localizados em cidades da região, considerada uma atividade estratégica na organização estudada. Já a palavra “mercadoria”, presente no corpus 15 vezes, apresentou duas principais abordagens. Na primeira, a referida palavra, também, foi utilizada dentro do contexto de roteirização de visitas a clientes de cidades da região, destacando que as mercadorias são vendidas com serviço porta a porta. A outra abordagem referiu-se ao estoque de mercadorias, considerado pelos entrevistados uma vantagem competitiva da empresa, no sentido de a mesma apresentar mercadoria em pronta entrega, ao contrário de muitos de seus concorrentes.

A palavra “concorrência”, a qual ocorreu no corpus por 8 vezes, apresentou um resultado interessante. Todas as ocorrências dessa palavra foram identificadas no segmento textual do gerente – entrevista transcrita do gerente –, não tendo sido utilizada uma única vez sequer pelo proprietário. O gerente, ao referir-se à concorrência, destacou que a mesma representa uma ameaça tanto interna quanto externa, assim como uma ameaça física e eletrônica, esta última representada por empresas que trabalham com vendas via *e-commerce*, não adotado na organização estudada. Já o proprietário não mencionou a palavra “concorrência” em suas respostas, mesmo quando instigado a discorrer acerca das possíveis ameaças às quais a sua empresa está susceptível. Pelo contrário, quando questionado sobre possíveis ameaças à empresa, mesmo reconhecendo a existência de concorrentes, ele respondeu, categoricamente, que não há ameaças, apontando para uma confiança na solidez da empresa que está presente no mercado há 30 anos e que atua, nas suas palavras, “com pé no chão”. Essa discrepância aponta para forte desalinhamento entre o proprietário e o gerente geral no tocante, especificamente, ao entendimento concernente às ameaças emergentes.

Por fim, a palavra “plano”, que ocorreu no corpus por 13 vezes, em quase todas as ocorrências, referiu-se à ausência de um plano estratégico escrito na empresa, o que apontaria para estratégias deliberadas segundo Mintzberg (1978) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Em algumas circunstâncias, a palavra “plano” foi utilizada pelos entrevistados,

ressaltando a importância de se ter um plano estratégico, embora não coloquem isso em prática na empresa estudada. Em outras ocorrências, a palavra “plano” foi utilizada para ressaltar que a empresa não apresenta um “plano B”, o que aponta que o processo de elaboração de estratégias na organização é deficitário até mesmo sob o ponto de vista de estratégias emergentes.

## CONCLUSÃO

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

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

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

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CALDEIRA, A.; LEX, S.; MORAES, C. A.; TOLEDO, L. A. Estratégias emergentes e deliberadas: o processo de formação de estratégias sob o prisma do método do estudo de caso. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 4, n. 3, p. 221-237, set-dez, 2009.
- CERTO, S. C.; PETER J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- COSTA, B. K; FISCHMAN, A.; SILVA, L. M. T. Escolas de formulação de estratégias: um estudo em localidades receptivas de turismo no Estado de São Paulo. In: XXXII Encontro da Anpad, Rio de Janeiro-RJ, 2008. **Anais...XXXII ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2008.
- GABRICH, R. **Combinando estratégias deliberadas e emergentes**: estudo de casos em ambientes dinâmicos. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2007.
- GABRICH, R.; CASTRO, J. M. A combinação entre estratégias deliberadas e emergentes em organizações: estudo de casos comparativos em ambientes dinâmicos. *Contextus – Revista Contemporânea de Gestão*, v. 11, p. 66-85, 2013.
- HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KAUARK, F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa**: Um guia prático. Itabuna-BA: Via Litterarum, 2010.
- KICH, J.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, nº 4, artigo 6, p. 1045– 1065, Rio de Janeiro, 2011.
- MARKS, S. R. **Estruturas e Processos Organizacionais**. Ijuí: Editora Unijuí, 2008.
- MELO, D. C.; PIMENTA, M. L.; PIATO, E. L. Processo de formulação de estratégias: o caso do maior grupo atacadista da América Latina. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, ano 5, n. 2, Abr-Jun/2010.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H. *Patterns in strategy formation*. *Management Science*. vol. 24, n. 9, May, 1978. p. 580-589.
- MOREIRA, J. M.; ALTAF, J. G.; TROCCOLI, I. R. O caso RSM Pneus: estratégias de sucessão em

uma empresa familiar. **Revista Foco**, v.9, n. 1, jan-jun, 2016.

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

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

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

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

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

ROCHA, D. C. da; BRAIDO, G. M.; HABERKAMP, A. M. Gestão Estratégica em Empresas Familiares: um Metaestudo de Publicações no Período entre 2010 e 2015.

**Estudo & Debate em Gestão & Planejamento**, v. 24, n. 2, p. 93-120, 2017.

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

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

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

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