

O processo de formulação e formação de estratégias em microempresas do comércio varejista de confecções e calçados no município de Rondon do Pará

The process of formulating and forming strategies in micro-enterprises in the retail clothing and footwear trade in the municipality of Rondon do Pará

Recebido: 01/08/2021 – Aprovado: 28/02/2022 – Publicado: 01/04/2022

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Rogério Ruas Machado¹

Doutor em Administração

Professor do curso de Administração da Faculdade de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – Profnit

Mairli Souza Lima²

Graduada em Administração pela Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará – Unifesspa – e em Pedagogia pela Universidade do Estado do Pará – Uepa

Gustavo Passos Fortes³

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Goiás – UFG (PPGADM/FACE/UFG)

Sérgio Ricardo Siani⁴

Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo –PUC-SP

RESUMO

A estratégia é um recurso presente em qualquer organização, independentemente do porte dela, podendo ser concebida de maneira emergente (formada), dadas as modificações do ambiente e as adaptações que a empresa faz, ou de maneira deliberada (formuladas), por meio do planejamento formalizado, documentado e de longo prazo. Desse modo, este trabalho teve por objetivo identificar como ocorre o processo de criação de estratégias em microempresas do comércio varejista de confecções e calçados no município de Rondon do Pará, com base nos conceitos de estratégia emergente e deliberada. Para tanto, recorreu-se à percepção de cinco gestores de microempresas com o intuito de analisar como a problemática se desenvolvia nas empresas. É um estudo de cunho descritivo, com abordagem qualitativa, e que envolve múltiplos casos. As unidades casos englobam cinco microempresas do comércio

¹ Brasil. E-mail: rogerruas@unifesspa.edu.br

² Brasil. E-mail: mairlislima@gmail.com

³ Brasil. E-mail: gustavo.fortes@unifesspa.edu.br

⁴ Brasil. E-mail: sergiosiani@unifesspa.edu.br



varejista de confecções e calçados que estão no mercado com tempo superior a três anos. Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores e uma análise documental das unidades casos. Primeiramente, foi feita a descrição das empresas, e em seguida, análises das falas dos entrevistados, relacionando-as com as contribuições teóricas. Os resultados da pesquisa mostraram que os empreendedores possuem um perfil descritivo-reativo, segundo as escolas do pensamento estratégico; que não há planejamento formal das atividades e, por consequência, não há planejamento estratégico; e, por fim, que as empresas concebem suas estratégias de maneira emergente, com um pouco de liberalismo, seguindo a intuição do gestor, e com falta de controle no próprio desempenho.

Palavras-chave: estratégia, estratégia deliberada, estratégia emergente, planejamento estratégico.

ABSTRACT

The strategy is a resource present in any organization, regardless of its size, and it can be conceived in an emergent way (formed), given the changes in the environment and the adaptations that the company makes, or deliberately (formulated), through planning formalized, documented and long-term. Thus, this work aimed to identify how the process of creating strategies occurs in micro-enterprises in the clothing and footwear retail trade in the municipality of Rondon do Pará, based on the concepts of emerging and deliberate strategy. For this purpose, the perception of five microenterprise managers was used in order to analyze how the problem was developing in companies. It is a descriptive study, with a qualitative approach, and involves multiple cases. The case units comprise five micro-companies in the clothing and footwear retail trade that have been in the market for more than three years. For data collection, semi-structured interviews were conducted with managers and documentary analyses were made of the case units. First, the companies were described, and then the interviewees' statements were analyzed, being related to the theoretical contributions. The research results showed that entrepreneurs have a descriptive-reactive profile, according to the strategic schools of thought; that there is no formal planning of activities and consequently there is no strategic planning; and, finally, that companies design their strategies in an emerging way, with little liberalism, following the manager's intuition, and with lack of control over the company's performance.

Keywords: Strategy, deliberate strategy, emerging strategy, strategic planning.



1. INTRODUÇÃO

O termo “estratégia” ganhou destaque no campo da administração no ano de 1962, por meio de Chandler Júnior, e, a partir disso, uma vasta gama de estudos foi feita, tornando o campo da estratégia um dos mais ricos da literatura.

A estratégia era vista como um plano de ações, para a devida alocação de recursos que permitiria às organizações estabelecer metas com o intuito de atingir determinado objetivo. Dessa forma, várias empresas passaram a adotar a estratégia como uma arma valiosa para seus negócios. Embora esse uso tenha sido cada vez mais necessário às empresas, ainda assim, utilizar estratégias era algo complicado, já que, por apresentarem um caráter mais formal, tornavam esse processo algo complexo e muitas vezes ineficaz.

Entre os estudos sobre o processo de criação de estratégias, ganhou destaque o livro escrito por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, denominado *Sáfari da estratégia* (Mintzberg, et al, 2010). Os autores fizeram um compilado dos conceitos de vários teóricos e, assim, criaram as dez escolas do pensamento estratégico, divididas em três classes, sendo elas: prescritiva, descritiva e integradora. Neste trabalho, ficou evidente que o processo de criação de estratégias não ocorre apenas com o seguimento dos modelos tradicionais, com a formalidade e a racionalidade sendo princípios básicos para uma boa estratégia. Concomitantemente ao processo de criação de estratégias formais, novas estratégias surgiam, e a essas estratégias Mintzberg (1978) deu o nome de estratégias emergentes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. As dez escolas do pensamento

No campo da administração, as estratégias ganharam destaque no ano de 1962, quando Chandler (1990), em seu livro *Strategy and structure*, enfatizou que o objetivo da estratégia é definir metas e objetivos a serem conquistados a longo prazo, com plano de ação e alocação de recursos necessários para a consecução dessas metas.

Após Chandler (1990) a literatura sobre estratégia foi se tornando cada vez mais rica, despertando cada vez mais o interesse por parte dos autores em entender a aplicabilidade do termo.

Assim, uma diversidade de conceitos sobre estratégias foram surgindo. Várias escolas com abordagens e posicionamentos diferentes foram sendo criadas, deixando cada vez mais incerto o conceito e a prática que envolvem a estratégia. Embora muitos autores concordem que uma boa estratégia pode contribuir para o sucesso de uma empresa, ainda assim não há

um consenso sobre o termo, muito menos a respeito de qual estratégia seria mais apropriada e como desenvolvê-la (Barney & Hesterly, 2007).

Entretanto, apesar da dificuldade de definir e identificar o que é estratégia, toda empresa conta com estratégia, seja ela implícita ou explícita, pois é ela que norteará o trabalho, posicionando-a competitivamente no mercado; é ela que representa a maneira como a empresa irá atuar para o alcance de metas e objetivos (Porter, 2004).

A falta de consenso no campo da estratégia levou muitos autores a fazerem uma revisão sobre os vários conceitos empregados ao longo dos anos. Dentre eles, ganhou destaque os estudos realizados por Henry Mintzberg, em parceria com Ahlstrand e Lampel (2010). Os autores concluíram que as definições teóricas sobre estratégia podem ser agrupadas em 10 classes distintas, às quais eles denominaram de escolas de pensamento estratégicos. Os autores acreditam que essas escolas retratam as várias fases e particularidades no pensamento estratégico que uma organização pode ter.

Desse modo, os autores propuseram as seguintes escolas de pensamento: Escola de Design, Escola de Planejamento, Escola de Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola de Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e Escola de Configuração, sendo elas agrupadas em três diferentes perfis de comportamento: prescritivo, descritivo ou integrador.

As escolas de natureza prescritiva são três: a Escola de Design, a Escola de Planejamento e a Escola de Posicionamento.

A Escola de Design defende que as estratégias são formuladas a partir de um plano de ação deliberado, racional e consciente. A Escola de Planejamento enfatiza que o ambiente propício para a consecução de estratégias é aquele que pode ser controlado, simples e estável. Já a Escola do Posicionamento também defende a formalidade, a racionalidade e o controle na criação de estratégias (Mintzberg *et al.*, 2000).

São seis as escolas descritivas: Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola de Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural e Escola Ambiental.

A Escola Empreendedora destina a função estratégica da empresa a um só líder e pode ser definida tanto como uma escola deliberada ou emergente. A Escola Cognitiva centra o processo de consecução de estratégias também no indivíduo; para tanto, faz uso da psicologia cognitiva a fim de entender como ocorre esse processo de informação nas estruturas mentais do indivíduo estrategista. A Escola de Aprendizado enfatiza que as estratégias emergem a partir do aprendizado coletivo em determinada situação, já que o ambiente complexo e dinâmico não permite estratégias tão rígidas. A Escola do Poder elucida que o processo de



formação de estratégias é feito através de uma negociação, repleta de influências e com o uso do poder e da política para que possam ser atingidos determinados interesses. A Escola Cultural entende o processo de formação de estratégia como coletivo, estabelecido através da interação social dos membros da organização. A Escola Ambiental diz que as estratégias são formadas por meio de um processo reativo. Segundo essa escola, o ambiente e suas forças são os responsáveis pela criação das estratégias, cabendo à organização responder a essas forças, ou então será eliminada

Por fim, temos o perfil integrador, composto pela Escola de Configuração, abordada principalmente por Henry Mintzberg (Mintzber *et al.*, 2010), que compreende a formação da estratégia como um processo de transformação. Segundo o autor, essa escola não é de natureza prescritiva ou descritiva, mas sim considerada integradora. Em certo momento, a organização adota uma postura, porém, essa estabilização não é constante e se modifica à medida que algum evento acontece. Ou seja, a transformação quebra toda a estabilidade anterior, o que confere ao processo de formação de estratégia a premissa de ser flexível e adaptável às mudanças internas e externas do ambiente, saindo, portanto, de uma configuração para outra. Sob esse aspecto, a organização tem periodicamente a necessidade de transformar-se, de acordo com o contexto em que está inserida (Mintzberg *et al.*, 2010).

2.2. Processo de formulação e formação de estratégias – deliberada e emergente

A estratégia está além de uma definição precisa e detalhada, formalizada em documentos. O simples fato de a empresa existir, buscar crescer ou apenas se defender já configura uma estratégia, e as diferentes ações tomadas diariamente que reforçam sua existência, por si só, já são um exemplo claro de estratégia. Assim, a estratégia, mesmo que implícita, existe, pois é ela que rege e norteia o comportamento da empresa em meio a ambientes turbulentos e imprecisos (Rebelo *et al.*, 2004).

É importante comentar que, dentro do processo de criação de estratégias, há duas palavras que devem ser destacadas: formulação e formação. A estratégia formulada é aquela que segue um planejamento, é preconcebida e chamada também de estratégia deliberada. Já a estratégia formada se constrói ao longo do caminho, dadas as mudanças que ocorrem no ambiente, e são consideradas emergentes (Mintzberg *et al.*, 2010).

Mintzberg e Quinn (2001) ressaltam que a formação de estratégia anda sobre duas vertentes: deliberada e emergente. Juntas, elas são as responsáveis pela criação das estratégias realizadas.

Conforme Whittington (2002), as estratégias deliberadas seguem como um modelo racional, analítico e puramente deliberado, no qual a análise, a formulação e a implementação da estratégia ocorre em momentos distintos.

Já as estratégias emergentes são vistas como um processo não planejado, cuja organização vai desenvolvendo no dia a dia atitudes repentinas (Mintzberg, 1978).

Assim, em contraposição à ideia de **estratégia deliberada** (pensamento prescritivo), surge o pensamento descritivo, que enfatiza que a consecução de estratégias parte de outros indivíduos e agentes externos, ou seja, é uma série de fatores que **emergem** no dia a dia da empresa, para além do pensamento racional e analítico do executivo principal, e surgem como uma resposta ao meio que a circunda interna e externamente (Mariotto, 2003). Essa ação, ou seja, o ato de emergir, surgir, permite maior flexibilidade e maior autonomia por parte da organização.

Desse modo, as estratégias seriam concebidas através de dois mecanismos: como um plano ao se olhar para a frente e como um padrão quando se olha para trás (Mintzberg *et al.*, 2010). Com isso, a maneira como as estratégias são criadas não segue apenas um plano no qual a tomada de decisões acontece depois da descrição explícita da estratégia, mas elas também são concebidas através de um padrão, no qual elas vão surgindo, levando em consideração o comportamento passado da empresa e de sua inter-relação com o meio ambiente; as tomadas de decisões acontecem simultaneamente ao processo, e não depois dele (Prado Júnior, 2003). Portanto, as estratégias são formuladas quando se tem um plano e são formadas quando se segue um padrão.

Mintzberg *et al.* (2006) ainda sugerem que a empresa não deve adotar estratégias puramente deliberadas ou emergentes, mas sim oferecer meios para que aconteçam simultaneamente e sejam complementares, pois, ao adotar somente estratégias deliberadas, a empresa perde a oportunidade de aprender; e, ao adotar apenas estratégias emergentes, a empresa passa a não ter controle das próprias ações e a vagar por diferentes caminhos. Ou seja: adotar um tipo seria ter aprendizado zero, e adotar o outro seria ter controle zero.

2.3. Planejamento e desenvolvimento de estratégia nas MPEs

O ato de planejar permite aos gestores se precaver, se antecipar, imaginar cenários e, com isso, tomar as melhores decisões para garantir a saúde e a sobrevivência da organização. No entanto, nas pequenas empresas, o planejamento não costuma ser realizado; quando ele é realizado, se revela envolto de informalidades e “achismos” baseados na experiência e na



intuição dos proprietários gestores do negócio (Leone, 1999). Portanto, planejar é criar técnicas que permitam atingir os objetivos e as metas da organização, seguindo um caminho de antever e de observar como executar ações. Dessa forma, a empresa desenvolve habilidades para se prevenir e se adaptar a possíveis mudanças que a coloquem distante de seus objetivos (Megginson *et al.*, 1986).

Segundo Almeida (1994), vários estudos têm mostrado que o processo gerencial nas pequenas empresas é muitas vezes, ou quase sempre, feito sem planejamento, e seria necessário adequar as técnicas de gestão às especificidades desses negócios.

A falta de planejamento estratégico nas microempresas ocorre por conta da crença por parte dos empreendedores de que planejar só é necessário em empresas de grande porte, que precisam administrar uma grande rede de dados, de clientes, de departamentos, entre outros elementos. Eles pensam que manter as informações na mente é o suficiente para administrar o negócio (Barros, 2005).

Assim, as microempresas precisam reformular seus processos produtivos e rever o próprio modelo de gestão e planejamento, para que possam se adaptar às exigências do mercado e se tornar mais competitivas, garantindo, assim, a própria sobrevivência (Mintzberg *et al.*, 2006).

Para Cavalcante (2010), com um planejamento estratégico a empresa consegue interagir melhor com os ambientes externo e interno, identificando as oportunidades e as ameaças, seus pontos fortes e fracos, e, assim, estabelecendo as diretrizes estratégicas.

O planejamento tem como objetivo determinar o que precisa ser feito, ou seja, quais ações a empresa precisa tomar e em quanto tempo, sendo ele um processo contínuo, avaliado e ajustado sempre que necessário. Desse modo, para que ele seja bem-sucedido, deve ter um caráter flexível, podendo ser incluídas nele todas as mudanças que a instabilidade do ambiente propicia (Orlickas, 2012).

Portanto, percebe-se que, apesar do importante papel econômico que as pequenas empresas têm, um dos grandes problemas presentes nelas diz respeito à falta de capacidade de formular estratégias por conta da falta de planejamento. É evidente a importância das microempresas na geração de riquezas para o país; no entanto, a carência de um modelo estratégico impossibilita o crescimento delas pela falta de percepção de oportunidades, pelo descontrole dos processos e pelo não acompanhamento de desempenhos (Santos *et al.*, 2007).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa teve como objetivo principal identificar como as empresas criam as próprias estratégias. Desse modo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, visto que esse tipo de trabalho permite ao pesquisador, por meio de sua conduta participante, imergir na vida e no contexto da população observada, compreendendo os fatos por meio da interação com os sujeitos da pesquisa (Lakatos & Marconi, 2017).

Além disso, essa pesquisa pode ser caracterizada como do tipo descritiva, já que tem como objetivo descrever as características de uma população. São investigadas, assim, as peculiaridades do grupo estudado (ibidem).

Para Turato (2003), o método pode ser descrito como o caminho a ser percorrido para o alcance dos objetivos do estudo. Com base nisso, foi decidido como método o emprego do estudo de casos múltiplos, pois, de acordo com Yin (2005), o uso de múltiplos casos comparativos oferece ao pesquisador um amplo leque de informações que um caso único não permite, podendo ele, assim, fazer constatações, generalizações e cruzamento dos casos.

Segundo Gil (2009), para a coleta de dados no método de estudo de caso, é necessário que o investigador utilize mais de uma fonte de evidências, haja vista a complexidade dessa coleta.

Portanto, como fonte de evidências, foi utilizada a entrevista semiestruturada, já que ela permite ao pesquisador direcionar o tema conforme as próprias necessidades (Lakatos & Marconi, 2017); a análise documental, que é uma importante técnica da pesquisa qualitativa, que auxilia na complementação de informações de outras fontes, evidenciando aspectos relevantes do problema a ser solucionado (Ludke & André, 1986); e um questionário que teve como objetivo não quantificar, mas sim fortalecer os dados da entrevista semiestruturada e da análise documental. Para a análise documental, foram solicitados relatórios mensais, anuais, atas de reuniões ou documentos que apresentassem as características e as finalidades do negócio.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram utilizadas como critérios de validade a validade de constructo e a confiabilidade, pois, conforme Yin (2005), o uso de várias táticas confere maior qualidade ao projeto.

Para Gil (2009), o caso representa o contexto no qual o indivíduo está inserido. E ela pode ser descrita como uma família, um grupo social, uma comunidade, uma cultura, um conjunto de relações ou até mesmo uma nação.

Portanto, foram entrevistados, *a priori*, cinco gestores de microempresas do comércio varejista de confecções e calçados do município de Rondon do Pará.



É importante destacar que o município de Rondon do Pará está localizado no sudeste do estado do Pará, nas proximidades da BR 222, e possui cerca de 50 mil habitantes. Sua economia é baseada na agricultura, na pecuária, no comércio e em serviços.

As empresas selecionadas fazem parte de uma parcela significativa de empreendimentos do setor de confecções e calçados que geram empregos e movimentam a economia do município de Rondon do Pará. Dessa forma, optou-se por selecionar empresas que atendiam a três requisitos:

- Microempresas, que, de acordo com a classificação do Sebrae (2016), são empresas com até nove funcionários.
- Atuantes no comércio varejista de confecções e calçados.
- Acima de 3 anos de funcionamento.

Para a coleta dos dados, foi feito um protocolo do estudo de caso, que, segundo Yin (2005), é mais do que um instrumento; nele há os procedimentos e as regras que devem ser seguidos. Ainda conforme esse autor, com o protocolo, aumenta-se a confiabilidade do estudo de caso, orientando o pesquisador a conduzir o trabalho. Dessa forma, segue o protocolo: selecionar unidades para análise; elaborar roteiro de entrevista semiestruturada; realizar pré-teste com um caso-piloto; fazer entrevista com o caso-piloto; fazer alterações no roteiro da entrevista semiestruturada; contatar as unidades de análises selecionadas; marcar reuniões; ligar confirmando a visita; executar a pesquisa e coletar os dados; solicitar documentos para a análise documental; transcrever as entrevistas; solicitar documentos pendentes para a análise documental; descrever os casos pesquisados; analisar e comparar os dados colhidos; desenvolver relatório final dos casos estudados.

Primeiramente, foi realizada a descrição e a caracterização de cada empresa; em seguida, foi estabelecido como elas se posicionam diante de várias necessidades organizacionais, de acordo com os 10 elementos do roteiro de entrevista semiestruturada: identidade da empresa; público-alvo, produtos; mercado; clientes; fornecedores; organização, planejamento, formulação e formação de estratégias; e termos-chave.

Após essa etapa, foi feita a análise dos dados propriamente dita, por meio da transcrição das falas dos entrevistados, com comparativos entre as informações de cada entrevistado e a identificação de elementos em suas falas que mais se repetiam.

Depois, foram elaboradas as categorias de análise, com base nas respostas dos entrevistados.

É importante ressaltar que a análise foi feita com base em respostas subjetivas, que levaram o pesquisador a compreender como os fatos se desenvolvem nos casos estudados.

A empresa E forneceu um documento mostrando a própria contabilidade e disse que esse era o único documento que possuía. Já as demais empresas não forneceram documentos.

Entretanto, apesar de as empresas não terem fornecido os documentos necessários, ainda assim pôde-se concluir que elas não têm documentos que evidenciam o planejamento formal, ou o planejamento estratégico, corroborando com os resultados da pesquisa que serão apresentados a seguir.

Com base nos dados analisados, foi possível criar a Tabela 1, que apresenta as categorias de análise:

Tabela 1. Categorias de análise encontradas.

Objetivos específicos	Elementos de análise do roteiro de entrevista	Categorias de análise encontradas na fala dos entrevistados	Categorias analíticas “fundamentação teórica”
Apresentar o perfil do empreendedor e as características de sua empresa	Caracterização do empreendimento	Comportamento descritivo – reativo	Escolas do pensamento estratégico (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2009)
Identificar como a empresa planeja suas atividades	Público-alvo; produtos; clientes	Estratégia de preços baixos e qualidade	Planejamento estratégico em MPEs (Leone, 1999; Megginson, Mosley e Pietri (1986); Orlickas (2012); Mintzberg <i>et al.</i> (2006); Almeida (1994); e Santos, Alves e Almeida (2007)
	Planejamento	Planejamento no dia a dia	
		Desempenho da empresa – sistema de gerenciamento (vendas)	
	Identidade da empresa	Falta de diretrizes organizacionais (missão, visão e valores)	
Analisar o processo de criação e implementação de estratégias das microempresas	Mercado; fornecedores; organização	Concorrência inexistente	Processo de formulação e formação de estratégias Mintzberg (1978); Mintzberg <i>et al.</i> (2006); Whittington (2002); Marioto (2003); Barney e Hesterly (2007) E Porter (2004).
	Formulação e formação de estratégias	Falta de consenso sobre o que é estratégia	
		Estratégias criadas “de repente” ou após “um fato específico	
	Termos-chave	Estratégias emergentes (processo: intuitivo, de curto prazo, interativo, incremental, não documentado, ocasional, não segue um plano controlado)	

Fonte: elaborada pelos autores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados os resultados da análise dos dados colhidos de cada caso, por meio dos seguintes elementos: identidade da empresa; público-alvo, produtos; mercado; clientes; fornecedores; organização, planejamento, formulação e formação de estratégias; e termos-chave.

Vale frisar que os nomes utilizados são fictícios para preservar a identidade dos entrevistados.

4.1. Perfil do empreendedor e características de sua empresa

Conforme mencionado, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em cinco microempresas do comércio varejista de confecções e calçados do município de Rondon do Pará.

Diante dos dados, percebe-se que todas as empresas comercializam calçados e confecções simultaneamente. São empresas novas, com exceção da empresa A, que já está estabelecida no mercado há algum tempo. Além disso, a grande maioria possui em torno de dois funcionários.

Analisando o perfil do empreendedor com base nos modelos prescritivos, descritivos e normativos propostos pelas escolas do pensamento estratégico, podemos concluir que as empresas A, B, C e D possuem um comportamento descritivo-reativo quanto ao próprio modelo de criar estratégias, ou seja, são descritivas, pois apresentam características mais informais. Suas estratégias são intuitivas, visionárias, flexíveis, emergentes e reativas, já que é o ambiente que determina quais serão adotadas (Mintzberg *et al.*, 2000). Já a empresa E é descritiva-visionária; além da informalidade das ações e do comportamento intuitivo, a empresa pode ser descrita como do tipo visionária, já que a gestora procura implantar em seu negócio estratégias diferentes, não realizadas por nenhum concorrente.

Podemos perceber isso na fala de um dos entrevistados, fala essa que esteve presente no caso de outras três empresas, ao analisarmos subjetivamente o processo de criação de estratégias.

Ao ser questionada sobre o que fazia para sair na frente da concorrência, a gestora da Empresa A disse:

[...] às vezes chega um cliente e diz que na loja tal isso aqui custa tanto, aí a gente vai e ajusta o preço. (ENTREVISTADA DA EMPRESA A)



A empresa C adota a mesma política de cobrir os preços que a empresa A. Já as empresas B e D não procuram cobrir preços, uma vez que trabalham com marcas exclusivas; porém, elas ressaltam que, para vender mais, procuram sempre preços baixos e qualidade, o que evidencia a maneira como respondem ao ambiente externo da organização, como podemos ver na fala da entrevistada da empresa B.

[...] hoje em dia as pessoas querem principalmente pagar mais barato.
(ENTREVISTADA DA EMPRESA B)

A empresa E foi classificada como descritiva-visionária, pois a maneira como a gestora cria as próprias estratégias apresenta todas as características descritivas já mencionadas, porém ela se baseia muito nas próprias intuição e experiência nessa criação, o que está de acordo com Mintzberg *et al.* (2010). Podemos ver isso no que o entrevistado informou:

[...] tipo quando teve o liquida Rondon, eu comprei uma tenda e coloquei na frente da loja com umas araras e algumas peças de roupa. [...] hoje, muitas dessas pessoas que viram as roupas são minhas clientes. (ENTREVISTADO DA EMPRESA E)

É importante destacar que estavam presentes nas falas dos entrevistados das empresas A, B, C e D as palavras “preço baixo e qualidade”, o que corrobora com a afirmação de que o item primordial para elas é que seus produtos atendam a esses dois requisitos. Isso evidencia também a adaptabilidade das empresas ao mercado, pois, segundo as gestoras, atualmente as pessoas querem preço baixo e qualidade; dessa forma, seus produtos foram escolhidos para suprir essa demanda. Como na fala do entrevistado da empresa D:

[...] em primeiro lugar eu escolho pela qualidade e, em segundo, eu escolho pelo preço, porque hoje em dia as pessoas querem usar marcas, mas não querem pagar tanto. (ENTREVISTADO DA EMPRESA D)

Já a empresa E afirma que, além do preço e da qualidade, ela procura vender produtos diferenciados, ou seja, ela oferece produtos que não estão disponíveis em nenhuma outra empresa.

[...] eu tenho roupas *plus size*, roupas para gestantes, que é difícil você encontrar na cidade, anágua, que é muito difícil uma loja hoje em dia vender, cintas pós-parto,

meias de compressão, então aqui você encontra de tudo um pouco.
(ENTREVISTADO DA EMPRESA E)

Pode-se afirmar ainda que as empresas analisadas, apesar de não contemplarem a formalidade e a racionalidade em suas criações, como proposto pela Escola de Posicionamento, conseguem se enquadrar de maneira informal nas estratégias genéricas de Porter (2004), a liderança em custos e a diferenciação. No entanto, como não é o objetivo deste estudo, esse assunto não será aprofundado, já que ele visa apenas identificar como as estratégias são criadas, e não quais são adotadas.

4.2. Planejamento de atividades das empresas

Os dados obtidos permitiram concluir que as microempresas estudadas não planejam suas atividades de maneira formal, e, quando as planejam, fazem isso no dia a dia, de acordo com as mudanças que ocorrem no ambiente. Além disso, todas as ações tomadas pelas empresas não seguem um plano, isto é, as decisões são tomadas de repente, com base em “achismos” e “experiências vividas”, sem documentação ou geração de algum instrumento para analisar desempenho, o que corrobora o que Leone (1999) destacou ao afirmar que os pequenos empreendimentos quase nunca planejam e, quando realizam um planejamento, ele é feito com base na experiência e na intuição do gestor proprietário. Podemos verificar isso na fala do gestor da empresa C, quando questionado se fazia algum tipo de planejamento e se criava relatórios:

[...] não, não, nessa parte aí não tem nada disso, tipo reunião, essas coisas, porque é só eu e ela, aí a gente só vai verificando isso no dia a dia mesmo, só observando o mercado. (ENTREVISTADO DA EMPRESA C)

É importante destacar que, quando questionados sobre a adoção do planejamento para o acompanhamento do desempenho, todos os entrevistados foram unânimes ao dizer que não é necessário fazer um acompanhamento da empresa porque o sistema de gerenciamento que utilizam já cuida disso, como disse o entrevistado da empresa D, quando questionado sobre como verificava o desempenho da empresa.

[...] olha, eu tenho o programa *ciec*, e nele eu consigo ver tudo, se as vendas caíram... tenho acesso a todos os produtos. (ENTREVISTADO DA EMPRESA D)



Outro ponto importante, relacionado à falta de planejamento formal das empresas, está ligado ao setor de vendas, pois todos os entrevistados deixaram evidente que o critério utilizado para avaliar como anda a empresa tem como elemento determinante o percentual de vendas, ou seja, se as vendas caem é porque a empresa não está bem; sendo assim, é necessário fazer algo. Como dito pela entrevistada da empresa A:

[...] Se as vendas caem, aí, gente, faz uma propaganda, promoção para dar uma melhorada. (ENTREVISTADA DA EMPRESA A)

É fato que a quantidade de produtos vendidos diz muito sobre a saúde financeira da empresa. No entanto, muitos outros fatores devem ser levados em consideração quando o que se está analisando é o desempenho da empresa, como: concorrentes, satisfação do cliente, adaptabilidade da empresa a mudanças, entre outros. Podemos ver como a falta de planejamento afeta a rotina da empresa na fala do entrevistado da empresa C:

[...] é porque o comércio é sempre assim, né, se uma empresa faz uma promoção ali, aí a gente tem que fazer também para dar uma melhorada. (ENTREVISTADO DA EMPRESA C)

Desse modo, podemos verificar na fala do entrevistado que a falta de planejamento faz que a empresa não busque executar ações com antecedência. Ela apenas reage ao ambiente, evidenciando seu perfil reativo e a falta de habilidade dela de se prevenir, colocando-a distante de seus objetivos, como constata Megginson *et al.* (1986), que dizem que planejar é criar técnicas que permitam atingir os objetivos e as metas da organização, seguindo um caminho de antever e de observar como executar suas ações. Dessa forma, a empresa desenvolve habilidades de se prevenir e se adaptar a possíveis mudanças que a coloquem distante dos próprios objetivos.

Além da falta de planejamento de atividades presente nas empresas, há também a falta de planejamento estratégico, pois, segundo Orlickas (2012) e Certo & Peter (2005), as empresas devem iniciar o próprio planejamento estratégico com a criação das diretrizes organizacionais, isto é, missão, visão e valores, o que não acontece em nenhuma das empresas pesquisadas. No entanto, apesar de não terem missão, visão e valores explícitos, duas das empresas pesquisadas, as empresas A e C, afirmam que toda empresa possui missão, visão e valores.

[...] a empresa sempre tem missão, visão e valores, mas não assim explícito, tipo ter um bom atendimento. (ENTREVISTADA DA EMPRESA A)

[...] não, nós não temos missão, visão e valores documentados, explícitos, só que eu, como um bom sabedor, sei que toda empresa tem que ter visão de crescimento, [...]. (ENTREVISTADO DA EMPRESA C)

E esse é um fato preocupante, pois, assim como enfatizam Certo & Peter (2005), as empresas precisam definir suas diretrizes organizacionais e seus objetivos para que consigam lidar com as cinco forças competitivas do mercado (consumidor, fornecedores, concorrentes, substitutos e entrantes). Outro fato interessante é que as empresas A, D e E julgam não ter concorrentes, pois consideram que o mercado tem espaço para todo mundo. Como podemos ver na fala da entrevistada da empresa A:

[...] Na verdade, eu acho que a gente não tem concorrente, pois, assim, a gente procura vender com um preço mais em conta, vender bem e atender todo mundo bem, então eu não tenho assim esse negócio de concorrente. (ENTREVISTADA DA EMPRESA A)

Isso deixa evidente a falta de planejamento estratégico das empresas pesquisadas, pois, se alguém afirma não ter concorrentes, qual é a necessidade de criar estratégias para atingir objetivos e ganhar vantagem competitiva? Portanto, conforme ressalta Mintzberg *et al.* (2006), as microempresas precisam reformular seus processos produtivos e rever o próprio modelo de gestão para que possam adaptar-se às necessidades do mercado, se tornando mais competitivas e garantindo, assim, a própria sobrevivência.

Assim, podemos concluir que as empresas pesquisadas não têm planejamento formal das atividades, o que confirma o que é defendido por Almeida (1994): que o processo gerencial das pequenas empresas é muitas vezes ou quase sempre feito sem planejamento. E corrobora o que Santos *et al.* (2007) enfatizam: que a falta de um modelo estratégico impossibilita o crescimento da empresa por conta da falta de identificação de oportunidades, do descontrole dos processos e do não acompanhamento dos resultados.

4.3. O processo de criação e implementação de estratégias das microempresas

Com base nos dados analisados, fica evidente que as empresas pesquisadas criam as próprias estratégias de maneira emergente, ou seja, não há nenhum planejamento formal para



a concepção delas, e que, por serem emergentes, são todas realizadas, como destaca Mintzberg *et al.* (2006).

Cabe ressaltar que, assim como aborda Whittington (2002), até mesmo definir estratégia é complexo. Isso pode ser observado na fala de todos os entrevistados quando perguntados sobre o que entendiam como estratégia, conforme a Tabela 2:

Tabela 2. Conceito de estratégia dos entrevistados.

Empresa	Conceito de estratégia
A	[...] Estratégia é uma coisa que você usa; por exemplo, no meu caso aqui que é comercial...para vender, né, atender bem o cliente, para o cliente sair satisfeito. Então estratégia é a gente fazer uma promoção, vender mais barato. (ENTREVISTADA DA EMPRESA A)
B	[...] Estratégia é criar planos com antecedência para que assim se possa atingir o sucesso. (ENTREVISTADA DA EMPRESA B)
C	[...] Assim, é uma pergunta um pouco difícil, assim, de responder, mas eu acho que estratégia é você ter visão do que está acontecendo, do que vai acontecer para frente, né, ficar antenado com o que o cliente quer, né, então a gente tem que seguir nossos passos, para a gente tentar atender aí, né, essa questão do que o cliente quer, né. (ENTREVISTADO DA EMPRESA C)
D	[...] Estratégia é uma ação elaborada com o intuito de executar tarefas. (ENTREVISTADO DA EMPRESA D)
E	[...] Estratégia que você fala em termo de quê... pagamento, dívidas. (ENTREVISTADO DA EMPRESA E)

Fonte: elaborada pelos autores.

Diante dos dados, percebe-se que a definição de estratégia é algo complicado, não havendo, assim, um consenso, muito menos uma forma apropriada de desenvolvê-la. Isso corresponde ao que Barney & Hesterly (2007) enfatizam, ao afirmarem que ainda não há um consenso sobre o termo, muito menos sobre qual estratégia seria mais apropriada, ou até mesmo como desenvolvê-la.

Após o questionamento sobre o que entendiam por estratégia, foi perguntado aos entrevistados das empresas como suas estratégias eram criadas, e todos responderam que eram feitas “de repente” ou após “um fato específico”, ressaltando e reforçando o processo emergente de criação de estratégias.

E, com o intuito de identificar características dos entrevistados que estivessem ligadas ao processo deliberado e emergente de criação de estratégias, foi aplicado um questionário para fortalecer os resultados da pesquisa. As perguntas foram elaboradas com base nos termos presentes nas definições de estratégias deliberadas e emergentes utilizadas por teóricos abordados neste estudo. Por meio dessas palavras, pode-se verificar a forma como as empresas criam suas estratégias, tendo como base a questão: Como suas estratégias são criadas? Assim sendo, as palavras empregadas para a abordagem deliberada foram: analíticas, longo prazo, direcionadas, engessadas, documentadas, periódicas, seguem um plano e

controladas. Já para a abordagem emergente, foram adotadas as palavras: intuitivas, curto prazo, interativas, incrementais, não documentadas, ocasionais, não seguem um plano e não são controladas.

Vale ressaltar que não se trata de um estudo quantitativo. O uso do questionário apenas serviu para fortalecer as informações colhidas, processo no qual o gestor, ao se familiarizar com o termo apresentado, julgou se ele está presente em seu modo de criar estratégias e, desse modo, assinalou a assertiva que melhor o representa.

Dessa forma, após coletar as respostas dos entrevistados, as informações obtidas puderam ser agrupadas na Tabela 3:

Tabela 3. Formação de estratégias.

Termos-chave da estratégia emergente	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Intuitivas	X	X	X	X	X
Curto prazo	X	X	X	X	X
Interativas		X	X	X	X
Incrementais	X	X	X	X	X
Não documentadas	X	X	X	X	X
Ocasionais		X	X	X	X
Não seguem um plano	X	X	X	X	X
Não são controladas					
Termos-chave estratégia deliberada	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Analíticas	X	X			
Longo prazo				X	
Direcionadas	X				
Engessadas					
Documentadas					
Periódicas	X		X		
Seguem um plano	X		X		
São controladas	X	X	X	X	X

Fonte: elaborada pelos autores.

Vale ressaltar que era permitido marcar mais de um item, por exemplo: minhas estratégias são de longo prazo e de curto prazo.

Com isso, analisando a tabela, podemos identificar que os termos-chave para estratégias emergentes foram os mais utilizados, afirmando que o processo de criação de estratégias de microempresas do comércio varejista de confecções e calçados de Rondon do Pará é feito de maneira emergente, sendo esse um processo não planejado em que a empresa vai adotando atitudes no dia a dia sem perceber, conforme descrito por Mintzberg (1978).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com isso, podemos afirmar que o processo de criação de estratégias das microempresas do comércio varejista de confecções e calçados de Rondon do Pará, é feito de forma emergente, sendo este um processo não planejado em que a empresa vai adotando atitudes no dia a dia sem perceber, conforme descrito por Mintzberg (1978).

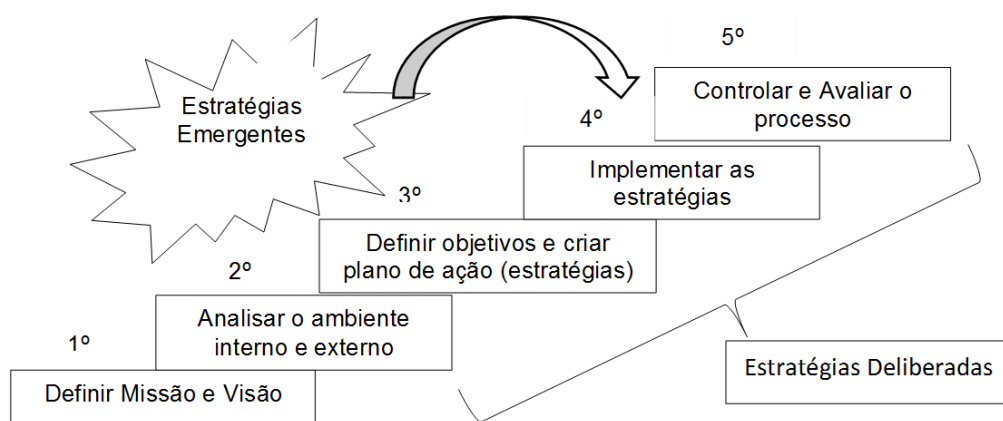
Assim, as estratégias das empresas analisadas vão de encontro com o pensamento de Mariotto (2003), que diz que as estratégias emergentes surgem em contraposição à ideia de estratégia deliberada, vindas do pensamento descritivo. Este afirma que a criação de estratégias parte de outros indivíduos e agentes externos, resultantes de uma série de fatores que emergem no dia a dia da empresa que vão além do pensamento racional e analítico do executivo principal e são uma resposta ao meio que circunda essa empresa interna e externamente.

Outro ponto que merece destaque é que todas as empresas dizem controlar as próprias estratégias e fazem isso nas atividades diárias, olhando o que o mercado exige, não recorrendo a qualquer mecanismo formal para esse controle, apenas verificando no decorrer dos dias como suas estratégias estão surtindo efeito.

Assim, os resultados da pesquisa mostram que quatro dos empreendedores das empresas possuem um perfil descritivo-reativo, e um apresenta um perfil descritivo-visionário. Eles mostram também que as empresas não planejam suas atividades com antecedência, o que culmina na criação de estratégias emergentes. Desse modo, pode-se afirmar que as empresas criam suas estratégias de maneira emergente, sendo elas todas implementadas, já que seu uso acontece no exato momento em que são criadas.

Dessa forma, com base nas contribuições dos autores, podemos esquematizar o processo de formulação e formação de estratégias nas empresas da seguinte forma:

Figura 1. Modelo teórico do trabalho – processo de formulação e formação de estratégias.



Fonte: elaborada pelos autores (2018).

Analisando a figura, percebemos que as estratégias deliberadas são criadas a partir da análise de diversos fatores, sendo essa análise feita de maneira racional, planejada, com a verificação de todos os recursos disponíveis na organização. É realizada a observação dos ambientes interno e externo; depois, é criado o plano estratégico, são implantadas as estratégias e, por último, há controle e avaliação. Concomitantemente a esse processo, surgem as estratégias emergentes (não planejadas), que sempre são implementadas, já que são postas em prática no mesmo momento em que surge a necessidade de utilizar uma nova estratégia, por conta da instabilidade do ambiente.

REFERÊNCIAS

- Almeida, M. I. R. (1994). Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas e médias empresas. 196f. Tese. Doutorado em Administração de Empresas. Faculdade de Estudos Administrativos, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2007). Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson.
- Barros, A. (2005). Gestão estratégica nas pequenas e médias empresas. Ciência Moderna.
- Cavalcante, E. M. C. (2010). O planejamento de micro e pequenas empresas comerciais por meio da atuação da controladoria. Monografia. Faculdade Lourenço Filho, Fortaleza, CE, Brasil.
- Certo, S.C.; Peter, J. P. (2005). Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Chandler, A. D. (1990). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise, Vol. 120. MIT press.
- Gil, A. C. (2009). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.

- Leone, N. M. C. P. G. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, Vol. 34(2). Pp. 91-94.
- Ludke, M., & André, M. (1986). Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. Em Aberto, Vol. 5(31).
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. D. A. (2017). Metodologia científica. *In: Metodologia Científica*. Pp. 231-231.
- Mariotto, F. L. (2003). Mobilizando estratégias emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, 43. Pp. 78-93.
- Megginson, L. C., Mosley, D. C., & Pietri, P. H. (1986). Administração: conceitos e aplicações. Harbra.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, Vol. 24(9). Pp. 934-948.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári da estratégia*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J. B., & Ghoshal S. (2006). O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. (2001). O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Orlickas, E. (2012). Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica. Curitiba: Editora Ibpx.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva em indústrias fragmentadas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Prado Júnior, S. T. (2003). Estratégias emergentes: uma proposta de síntese conceitual. *Encontro de Estudos em Estratégia*, 1.
- Rebelo, L. M. B., Coelho, C. C. S., & Erdmann, R. H. (2004). Edificação de um construto teórico sobre processo de formação de estratégias de gestão em instituições de ensino superior (IES) à luz dos pressupostos da teoria da complexidade.
- Santos, L. L. S., Alves, R. C., & Almeida, K. N. T. de (2007). Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. *Revista de Administração de Empresas*, 47. Pp. 59-73.
- Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016). *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília: Sebrae (Série Ambiente dos Pequenos Negócios).
- Turato, E. R. (2003). Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas. *In: Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas*. Pp. 685-685.
- Whittington, R. (2002). O que é estratégia. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Thompson.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman Editora.

