



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO

ANA BEATRIZ DE MEDEIROS RÉGIS

**PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA E O PAPEL
DO EMPREENDEDOR: UM ESTUDO NA EMPRESA A
CONSTRUTORA**

MOSSORÓ - RN
2014

ANA BEATRIZ DE MEDEIROS RÉGIS

**PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA E O PAPEL
DO EMPREENDEDOR: UM ESTUDO NA EMPRESA A
CONSTRUTORA**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semiárido – UFERSA, Departamento de Agrotecnologia e Ciências Sociais, para a obtenção do título de Administrador.

Orientador: Profa. Dr^a Yákara Vasconcelos Pereira Leite – UFERSA.

MOSSORÓ - RN
2014

O Conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade de seus autores

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Central Orlando Teixeira (BCOT)
Setor de Informação e Referência

R968p Regis, Ana Beatriz de Medeiros.

Processo de formação de estratégia e o papel do empreendedor: um estudo na empresa a construtora./ Ana Beatriz Medeiros Régis-- Mossoró, 2014.
68f.: il.

Orientador: Profa. Dra. Yákara Vasconcelos Pereira Leite

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Pró-Reitoria de Graduação.

1. Administração estratégia. 2. Estratégia - Formação.
3. Empreendedorismo. I. Título.

RN/UFERSA/BCOT /011-14

CDD: 658.4012

Bibliotecária: Vanessa Christiane Alves de Souza Borba
CRB-15/452

ANA BEATRIZ DE MEDEIROS RÉGIS

**PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA E O PAPEL
DO EMPREENDEDOR: UM ESTUDO NA EMPRESA A
CONSTRUTORA**

Monografia apresentada a Universidade Federal
Rural do Semiárido – UFERSA, Departamento
de Agrotecnologia e Ciências Sociais, para a
obtenção do título de Administrador.

APROVADA EM: 25 / 02 / 14

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Yábara Vasconcelos Pereira Leite (UFERSA)
Presidente

Prof.^a Dr.^a Lilian Carvalhina Giesta (UFERSA)
Primeiro Membro

Prof.^a Dr.^a Agostinha Mafalda Barra de Oliveira (UFERSA)
Segundo Membro

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Fabiano e Lília, por todo amor, cuidado e empenho que sempre me proporcionaram.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por sua fidelidade comprovada, amor incondicional e misericórdia infinita, e por nunca ter deixado que me faltasse a fé, principalmente nos momentos mais difíceis, de angústia e sofrimento.

Às professoras Agostinha Mafalda e Lílían Giesta, por atenderem de imediato ao convite para fazer parte da banca examinadora deste trabalho.

À professora orientadora, Yákara Vasconcelos, por todo conhecimento que fora compartilhado comigo, e pela sabedoria e paciência em ensinar - me e apoiar – me, permitindo que eu realizasse um trabalho de qualidade, essencial para o meu crescimento pessoal e profissional.

Aos meus pais, Fabiano e Lídia, por todo esforço que sempre fizeram por mim, desde o meu primeiro sopro de vida, dedicados a me proporcionar o melhor, especialmente lutando, algumas vezes com sacrifícios, para que eu tivesse uma educação de qualidade. E ainda, pelo amor verdadeiro, caráter e valores singulares, e exemplos de vida, que sempre foram a força motivadora para que eu alcançasse meus objetivos.

Ao meu irmão, Pedro Gabriel, que embora mais novo, sempre fora para mim exemplo de inteligência e determinação, por ter ajudado, direta ou indiretamente, na elaboração do meu trabalho de conclusão de curso, quer com seu exemplo de dedicação aos estudos, ou quando me disponibilizou seu Tablet e Notebook, instrumentos essenciais para que eu realizasse a coleta de dados e análise de resultados da pesquisa.

Ao meu irmão, Matheus Guilherme, que com sua inocência de criança, trouxe mais felicidade e amor à minha vida, e me faz buscar ser sempre uma pessoa melhor para servi-lhe de exemplo; por muitas vezes ter me feito sorrir diante das dificuldades, fazendo-me esquecer das preocupações diárias.

Ao meu namorado, Alyson Ferreira, meu companheiro há tanto tempo, que viveu esse sonho comigo, e acompanhou cada etapa desta vitória, desde o meu ingresso à Universidade; por todo amor, carinho, incentivo, apoio e compreensão que me ofereceu, especialmente nos momentos em que precisei me ausentar em virtude das obrigações acadêmicas, ou recolher-me aos estudos. E principalmente porque, muitas vezes, me enxergou melhor do que eu mesma.

À minha tia Senhorinha Medeiros Gondim, pelo amor e cuidado de toda vida; e Por toda a dedicação que me ofereceu na infância, sendo minha segunda mãe, me levando, inclusive, ao meu primeiro dia de aula da pré — escola;

À Rede A Construtora, em especial ao Sr. Genivan Batista, seus filhos, e gerentes, que me atenderam prontamente, sempre dispostos a ajudar; e principalmente pela lição de vida, de liderança e de gestão de negócios que me permitiram conhecer.

A todos aqueles que, cruzaram o meu caminho em alguma momento da minha vida, e de forma direta ou indireta contribuíram para a conclusão deste curso. Principalmente: alguns familiares; amigos, em especial: Elaine Maelly, Jonir Oaiana, Kétura Santos e Thalita Angélica, que me acompanharam durante toda a graduação; professores – pelo saber compartilhado; e aos meus colegas de trabalho – pela compreensão nos momentos em que precisei ausentar-me das atividades laborais para realizar o trabalho de conclusão de curso.

Não esquecendo a colega Clara Rodrigues, que me incentivou a prestar vestibular para o curso de administração.

“Quando procurei novos jogadores, nunca escolhi os melhores, e sim aqueles que talvez tivessem menos talento, mas que estavam decididos a trabalhar duro por que tinham o desejo de ser grandes.”

Earvin Magic Johnson

RESUMO

A administração estratégica se constitui de um conjunto de decisões e ações que auxiliam as organizações a manterem-se adaptadas ao seu meio ambiente. Nesse contexto, há diversos administradores que inovam a gestão da empresa a partir de práticas empreendedoras. No setor da construção civil, por exemplo, o papel do empreendedor tem a sua função de destaque. Nesse sentido, buscou-se investigar a Rede A Construtora, um dos maiores empreendimentos no setor da construção civil do Rio Grande do Norte, que se utiliza da gestão estratégica para manter-se competitiva no mercado. Para tanto, foi estabelecido como objetivo geral investigar como o empreendedor vem influenciando a formação das estratégias adotadas pela empresa A Construtora. E ainda três objetivos específicos: Identificar as estratégias utilizadas na A Construtora; Analisar as principais ações empreendedoras implementadas ao longo do tempo na organização; e Compreender a relação entre a formação de estratégias e as práticas empreendedoras do gestor da Rede A Construtora. Para esta pesquisa, a abordagem foi qualitativa, e a técnica foi a entrevista semiestruturada realizada com alguns diretores, gerentes e o fundador; os dados foram analisados, interpretados, e relacionados ao referencial teórico. Observou-se que a empresa desenvolveu ao longo o tempo estratégias de nível corporativo, como a diversificação; e de negócio, como a diferenciação; além de ações inovadoras, como a implantação de um sistema de informação, com influência direta do empreendedor. Assim, afirma-se que a forma como o gestor age influencia o grupo e todas as decisões estratégicas da empresa, que precisam do seu conhecimento.

Palavras-chave: Administração estratégica. Formação de estratégia. Empreendedorismo.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Questões de nível corporativo envolvidas nas ações empresariais da A Construtora	39
Quadro 2: Principais estratégias de negócio adotadas pela A Construtora ao longo do tempo	41
Quadro 3: Tipos de estratégia praticados pela A Construtora	43
Quadro 4: Estratégias implementadas pela A Construtora ao longo do tempo	44
Quadro 5: Características empreendedoras de Genivan Batista, segundo Schmidt e Bohnenberge (2009)	48
Quadro 6: Características empreendedoras de Genivan Batista, segundo Silva, Gomes e Correa (2009) e Mañas (2002).....	49

LISTA DE SIGLAS

BQMIL – Brasil Química e Mineração Industrial

CDL - Câmara dos Dirigentes Lojistas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PAIC – Plano Anual da Indústria da Construção Civil

UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 DETERMINAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.1.1 Objetivo geral.....	16
1.1.2 Objetivos específicos.....	16
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	17
1.3 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA.....	17
 2 REFERENCIAL TEÓRICO	 19
2.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA	19
2.2 CONCEITUAÇÕES DE ESTRATÉGIA.....	20
2.2.1 Níveis e tipos de estratégias.....	21
2.3 FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA	24
2.4 EMPREENDEDORISMO.....	25
2.5 A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA E O PAPEL DO EMPREENDEDOR.....	26
 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	 30
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	30
3.2 COLETA DE DADOS	30
3.3 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	31
3.4 ANÁLISE DE DADOS	31
 4 RESULTADOS DA PESQUISA	 32
4.1 AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	34
4.1.1 Níveis de estratégias	36
4.1.2 Tipos de estratégias implementadas	42
4.2 AÇÕES EMPREENDEDORAS.....	44
4.3 O GESTOR EMPREENDEDOR E A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA	49
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 53
 REFERÊNCIAS	 55

APÊNDICE A – CARTA DE SOLICITAÇÃO PARA A PESQUISA	59
APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DO NOME E DADOS DA EMPRESA INVESTIGADA	60
APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTREVISTA (Proprietário/ Gestor).....	61
APÊNDICE D – ROTEIRO PARA ENTREVISTA (Gerentes e Diretores).....	65

1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo consta a determinação do problema de pesquisa e os objetivos da investigação. Outrossim, apresenta-se a justificativa e a forma como a monografia está estruturada.

1.1 DETERMINAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

O processo de globalização e as rápidas mudanças do cenário atual vêm, cada vez mais, exigindo que as organizações tenham forças suficientes para manterem-se competitivas, superando a concorrência, e ganhando destaque no mercado em que atuam. Desse modo, os recursos estratégicos das organizações atuam como elementos diferenciadores para as mesmas, criando vantagem competitiva e permitindo a adaptação às mudanças de caráter interno e externo.

Nesse sentido, Raupp e Beuren (2003) afirmam que ultimamente ocorreram mudanças que transformaram significativamente as organizações, tanto no âmbito interno quanto externo a elas. Assim, as organizações precisam estar atentas às mudanças ambientais, principalmente quando observadas como um sistema aberto, e especialmente se estiverem inseridas em um mercado altamente competitivo (SILVA; BARBOSA, 2002).

As organizações trabalham sob níveis diferentes de pressões ambientais, tanto técnicas quanto institucionais, em face da natureza de suas atividades, do segmento onde atuam e do nível de referência ambiental que consideram. Assim as pressões contextuais influenciam as escolhas estratégicas, condicionando a forma de competição e as características estruturais das organizações (SILVA; BARBOSA, 2002, p. 9).

Ou seja, a globalização, a acirrada competição e a instabilidade do mercado exigem adequação, investimento e inovação em processos, produtos e estratégias de mercado (RAIMUNDO, 2010). Nesse sentido, “[...] as organizações buscam mudanças em suas estruturas cujo objetivo é a obtenção de vantagem competitiva” (RAUPP; BEUREN, 2003, p. 16), e para tanto, é preciso considerar as mudanças ambientais, em suas mais diversas ordens, para tomar decisões estratégicas (SILVA; BARBOSA, 2002). Seguindo a mesma linha de pensamento, Raupp e Beuren (2003) afirmam que a nova ordem econômica desperta nas empresas uma necessidade de maior especialização a fim de tomar uma posição estratégica e combater a concorrência.

Nesse contexto, aparece a administração estratégica, que, nas palavras de Wright, Kroll e Parnell (2001, p.25), “constitui-se de um conjunto de decisões e ações que auxiliam as

organizações a manterem-se adaptadas ao seu meio ambiente”. De acordo com os autores, “[...] manter um ajuste compatível entre o negócio e seu ambiente é necessário para a viabilidade competitiva”.

Por sua vez, a estratégia é, nos termos de Raimundo (2010, p. 200), “[...] um direcionador das ações da empresa no mercado em que ela atua, englobando seus objetivos, metas e políticas”. Nesse sentido, ela é considerada como a busca por um plano de ações que gera resultados concordantes com os objetivos da organização (ZILBER; PIECKNY, 2005). Segundo Raupp e Bauren (2003), há diversos administradores que inovam a gestão da empresa a partir de práticas empreendedoras. Estes autores salientam ainda que as características empreendedoras são cobradas pelas organizações a fim de adaptarem-se às mudanças nos negócios.

Para tanto, a habilidade de empreender em uma organização está em saber reconhecer oportunidades (SUZIN; GONÇALO; SOUZA, 2007). Nesse sentido, o empreendedorismo é tido como um processo que envolve dinamismo e inovação, gerando um novo negócio (RAIMUNDO, 2010). Seguindo a mesma linha de pensamento, Raupp e Bauren (2003) acrescentam que o empreendedor é aquele que utiliza os fatores de produção com criatividade. Já para Dornelas (2008), o empreendedor é uma pessoa que identifica a oportunidade e cria meios para explorá-la, assumindo riscos conhecidos.

É através destes indivíduos movidos por uma intrínseca motivação, por uma capacidade de visualizar as oportunidades além dos demais, por uma dedicação incomparável e paixão pelo que fazem, que uma organização conquista destaque no mercado. Os empreendedores apresentam uma liderança personalizada, pautada na visão estratégica, pois possuem a capacidade de envolver e mover todo o grupo em prol das estratégias (RAIMUNDO, 2007, p. 197).

Diante do exposto, percebe-se a relevância da participação do empreendedor para a elaboração e a prática da gestão estratégica. No setor da construção civil, por exemplo, o papel do empreendedor tem a sua função de destaque. Percebe-se, particularmente, que o segmento vem, há algum tempo, submetendo-se a transformações importantes, que impulsionam grandes investimentos, inovações tecnológicas e novos modelos de gestão às empresas inseridas neste mercado, gerando um complexo empresarial moderno e dinâmico (MELO; AMORIM, 2009). Além disso, Santos et al. (2005) ressaltam que o setor da construção civil passou a ter relevância estratégica e socioeconômica para o Brasil nos últimos anos. Segundo Melo e Amorim (2009), a construção civil é formada por inúmeras atividades que vão desde as indústrias de tecnologias até microempresas de serviços, sendo,

portanto, um setor bastante heterogêneo. Assim, mesmo que a empresa esteja inserida em um segmento próspero de mercado, é necessário um olhar estratégico que lhe proporcione vantagem competitiva, visto que as ameaças do novo ambiente são cada vez maiores.

De acordo com dados da Pesquisa Anual da Indústria da Construção Civil – PAIC 2010 - do IBGE, há mais de 650 empresas ativas neste setor somente no Estado do Rio Grande do Norte (IBGE, 2010). Entre elas, aparece a Rede a Construtora, campo de estudo desta pesquisa. A Construtora teve início na cidade de Mossoró – RN e atualmente, é composta por 24 unidades de negócios, inclusive, nos Estados do Ceará e Paraíba, e tem a sua frente o gestor fundador acompanhado de seus filhos (REDE A CONSTRUTORA, 2013).¹

A Rede A Construtora é um dos maiores empreendimentos no setor da construção civil do Rio Grande do Norte, especialmente comercializando material de construção – sua atividade inicial - e utiliza-se da gestão estratégica para manter-se competitiva no mercado, adotando, inclusive, estratégias de diversificação e cooperação, ganhando destaque no setor.

Nesse sentido, o estudo em questão buscou identificar as principais estratégias empresariais adotadas na Rede “*A Construtora*” de Mossoró - RN, ao longo do tempo, bem como analisar o perfil empreendedor do gestor da rede e sua relação com a geração de estratégia, tendo em vista o potencial empresarial que o empreendimento possui. Portanto, será considerada a forma como se geram as estratégias (MATOS, 2011), e ainda observando a relevância do gestor para a implantação de estratégias que ofereçam vantagem competitiva à referida empresa, desse modo, tem-se a seguinte questão de pesquisa: Como o empreendedor vem influenciando a formação das estratégias adotadas pela empresa A Construtora? Para tanto, a monografia possui os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo geral

Investigar como o empreendedor vem influenciando a formação das estratégias adotadas pela empresa A Construtora.

1.1.2 Objetivos específicos

a) Identificar as estratégias utilizadas na *A Construtora*;

1

- b) Analisar as principais ações empreendedoras implementadas ao longo do tempo na organização;
- c) Compreender a relação entre a formação de estratégias e as práticas empreendedoras do gestor da Rede *A Construtora*.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

De acordo com Wright, Koll e Parnell (2011), para que se compreenda o mundo dos negócios é necessário que haja certa intimidade com o processo de administração estratégica. Para os autores, este tipo de administração tem como foco principal criar valor para os proprietários e satisfazer as necessidades dos *stakeholders*. Por sua vez, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) dividem a administração estratégica em Escolas, que são: a Escola do Design; Escola do Planejamento; a Escola de Posicionamento; Escola Cognitiva; Escola de Aprendizado; Escola de Poder; Escola Cultural; Escola Ambiental; Escola de Configuração e a Escola Empreendedora, esta última baseada na visão estratégica e na liderança personalizada para a obtenção do sucesso organizacional.

Diante da relevância da gestão estratégica para diferenciação das organizações, bem como do sucesso competitivo da Rede “*A Construtora*”, despertou-se o interesse em pesquisar a formação de estratégia da referida empresa, bem como relacioná-la com o perfil empreendedor do fundador.

Assim, esta pesquisa pretende contribuir na ampliação do conhecimento acerca do processo de formação estratégica das empresas, bem como para perceber a relevância do gestor com perfil empreendedor para a criação de vantagem competitiva através da administração estratégica.

1.3 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

O presente estudo está dividido em capítulos. O primeiro deles trata da introdução, composta pelo problema, objetivos – geral e específico -, e a justificativa da pesquisa. Posteriormente, é apresentado o aporte teórico sobre estratégia e empreendedorismo, além disso, a metodologia que foi utilizada na pesquisa, finalizando-se com análise dos resultados e

considerações finais. No apêndice constam o roteiro e as autorizações usadas na realização das entrevistas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem o propósito de respaldar teoricamente a pesquisa, visto que apresenta as principais abordagens do tema em questão. O entendimento sobre a formação de estratégia e sua relação com o empreendedorismo são fundamentais para a consecução deste estudo.

2.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA

Em termos históricos, segundo Prata (2009), foi a partir dos anos 50, que a estratégia começou a receber mais atenção dos estudiosos e empresários, quando a Grande Guerra aumentou a complexidade do cenário empresarial, e passou a exigir um novo perfil de gerenciamento – empreendedor – e respostas que permitissem adaptar-se ao novo contexto econômico e social que estava aparecendo, bem como às novas exigências dos consumidores. Nesse contexto, surge a administração estratégica.

A administração estratégica é, hoje, destaque no campo do conhecimento administrativo, pois permite identificar os caminhos mais adequados a seguir, de modo que proporcionem a sustentabilidade das organizações. Sendo assim, a administração estratégica precisa unir sinergicamente três elementos: estratégia, organização e ambiente (CAMARGOS; DIAS, 2003). Para os autores, a relevância da administração estratégica se dá pelo fato de que esta auxilia os gestores a manter a organização em consonância com o seu ambiente, fazendo-a se desenvolver e alcançar seus objetivos e sua missão.

Nesse sentido, Moraes (1991) afirma que a administração estratégica é uma abordagem do gerenciamento que envolve planejamento de longo prazo; planejamento estratégico; planejamento das capacidades empresariais e gerenciamento de resistência às mudanças, principalmente durante a implementação. Segundo o autor, a administração estratégica é desenvolvida pela cúpula da empresa, que deve considerá-la como um sistema aberto, e contemplar a fixação de objetivos; a avaliação de recursos competitivos e do ambiente externo para então, definir as estratégias.

Para Prata (2009), a gestão é a base das organizações. Nela estão envolvidos o planejamento, a organização, a direção e o controle. E a diferenciação das organizações se dá através da relação entre a gestão e a estratégia, o que resulta na gestão estratégica (PRATA, 2009). A Gestão Estratégica é uma técnica estruturada pela Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico, incluindo também a Mudança Organizacional, a administração de

recursos humanos, o controle, a eficácia e eficiência organizacional, entre outros fatores, ao longo da sua implementação (ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

O Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica adicionaram, na sua implementação algumas perspectivas administrativas, tais como o Pensamento Sistêmico, Controle Integrado, Gestão da Mudança Aprendizagem Organizacional, Eficiência e Eficácia Organizacional [...] (ESTRADA; ALMEIDA, 2007, p. 153).

De acordo com Prata (2009), uma gestão estratégica melhora o desempenho e potencializa a concorrência global, pois permite a identificação de novas oportunidades. Por sua vez, a sua implementação exige planejamento, e para tanto, é preciso definir as estratégias de atuação, relevantes para a sobrevivência da organização.

2.2 CONCEITUAÇÕES DE ESTRATÉGIA

Não há um conceito fechado para o termo estratégia. Este possui vários significados, de acordo com sua abrangência e complexidade, durante sua trajetória no campo da administração estratégica (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Nesse contexto, o termo estratégia é bastante antigo, e sendo hoje comumente utilizado pelos gestores, a estratégia é tida como o ponto máximo das atividades empresariais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), visto que compreende a maneira como o crescimento da empresa é alcançado (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008). No mesmo sentido, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) definem estratégia como um comportamento que visa explorar competências e proporciona competitividade às empresas. [...] Estratégias são as ações e os movimentos dos administradores no mercado a fim de aperfeiçoar o desempenho financeiro da empresa, reforçar sua posição competitiva no longo prazo e obter vantagem em relação aos concorrentes (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008, p. 6).

Ou seja, as estratégias utilizadas pelas empresas são de fundamental importância para a continuação e sucesso das mesmas, visto que seu papel é orientar os negócios e equilibrar as atividades empresariais e o ambiente no qual elas estão inseridas, especialmente se forem implantadas no sentido de adaptar-se ou preparar-se para as mudanças (PEREIRA et al., 2006).

Ainda se tratando das definições de estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que ela pode ser explicada por algumas conceituações distintas. Os autores destacam o que chamam de Cinco Ps para a estratégia que são:

- Plano: a estratégia como um guia, uma direção, um caminho a ser percorrido;
- Padrões: a estratégia é um padrão, como atitudes semelhantes, ou que se repetem com o passar do tempo;

Dentro das estratégias como planos e padrões, os autores descrevem as estratégias deliberadas e emergentes: deliberadas quando são pensadas e realizadas. Emergentes quando não foram exatamente pretendidas, mas se tornaram um padrão.

- Posições: no sentido de saber localizar produtos em mercados;
- Perspectiva: um modo de realizar ações.
- A estratégia como um truque: uma maneira de lograr o seu concorrente.

Assim, a estratégia é um plano que conduz ações. É uma decisão sobre o que fazer ou o que não fazer (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

Independentemente de sua definição, é possível identificar, conforme Camargos e Dias (2003), algumas palavras-chave que têm relação com a compreensão do que seja estratégia, tais como: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração e adequação organizacional

Para fins desta pesquisa são adotados os conceitos de estratégia expressados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Thompson Jr, Strickland III e Gamble (2008). Ou seja, as estratégias compreendem as atividades máximas das organizações que são adotadas a fim de alcançar o crescimento da empresa.

2.2.1 Níveis e tipos de estratégias

A maneira como a empresa obterá vantagem competitiva dependerá do seu planejamento estratégico global, o qual norteará a administração a fim de que esta trabalhe competitivamente. Essa vantagem competitiva deve ser construída nos diversos níveis estratégicos, que são: corporativo, de negócio ou competitivo, e funcional (RIBEIRO, FREITAS, MOREIRA, 2010). Esta seção é dedicada a explanar sobre estes níveis de estratégias – corporativo, de negócio, e funcionais; bem como alguns tipos das mesmas.

A alocação hierárquica da estratégia na estrutura organizacional pode ser: corporativa, que determina em qual setor a empresa deve operar, ou seja, em unidades de negócios empresariais e que determina as ações de competição em determinados setores ou nichos de mercado e funcional (LIMA, 2009, p. 3).

A estratégia de nível corporativo compreende o nível mais elevado e envolve questões complexas, tais como diversificação, formas de competição, redução de impactos e dificuldades, e até mesmo outros níveis estratégicos (LIMA, 2009). Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), nesse nível, as ações se direcionam para selecionar ou administrar diversos negócios que competem em diferentes mercados de produtos. Para os autores, há duas questões principais: em que mercado competir, e como administrar esses negócios. Uma forma básica de estratégia corporativa é a diversificação. Nesse caso, há três graus e cinco tipos de diversificação:

- Baixo grau de diversificação: um único negócio ou negócio predominante;
- Grau de diversificação de moderado a alto: relacionada restrita e relacionada ligada;
- Grau extremamente alto de diversificação: não relacionada.

A estratégia de diversificação relacionada restrita mantém elos diretos entre os negócios, ao contrário da relacionada ligada, em que o maior compartilhamento se dá pela transferência de conhecimentos e competências. Numa empresa em que há grau extremamente alto de diversificação, há nenhuma relação entre os seus negócios.

Nesse sentido, de acordo com Ribeiro, Freitas e Moreira (2010), a estratégia de nível corporativo diz respeito, por exemplo, à diversificação, ou seja, a participação em diversos mercados, ao campo de atuação de uma organização. Este tipo de estratégia, para estes autores, orienta a organização nos mais diversos ambientes: global, econômico, social, tecnológico e político.

Já no nível de negócio, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), o maior objetivo das estratégias é criar uma diferença entre a empresa e seus concorrentes, seja fazendo algo diferente, ou fazendo algo de maneira diferente. Nesse caso, as vantagens serão atingidas se a empresa conseguir criar valor às atividades primárias, integrando-as, de forma a oferecer valor também aos clientes.

Dentro das estratégias no nível de negócios, existem cinco, que as empresas definem para obter posicionamento estratégico contra os concorrentes:

- Liderança em custos: ações que buscam a produção de bens e serviços com características aceitáveis aos clientes, em virtude do menor custo (PORTER, 1989).
- Diferenciação: ações que buscam produzir bens ou serviços com características diferenciadas, que sejam percebidas pelos clientes e importantes para eles (PORTER, 1989).
- Liderança em custos focada: o foco está em possuir liderança em custos baixos em um setor da indústria.
- Diferenciação focalizada: o foco está em possuir liderança em diferenciação em um setor da indústria.
- Integrada de liderança em custos/ diferenciação: as ações que buscam ao mesmo tempo baixo custo e diferenciação.

Estas estratégias orientam o negócio, seus consumidores, mercados e concorrentes, e corporação (RIBEIRO, FREITAS, MOREIRA, 2010).

O terceiro nível de estratégia é constituído por estratégias funcionais, que se dão a partir de cada setor da organização. As áreas funcionais devem ter um desempenho que promova o sucesso empresarial. Sendo assim, a estratégia funcional não pode ser realizada de maneira isolada, mas de acordo com as estratégias globais e devem integrar sinergicamente todas as áreas administrativas na busca pela vantagem competitiva. (RIBEIRO, FREITAS, MOREIRA, 2010).

É importante ressaltar que, por ser mais ampla, a estratégia de nível corporativo incorpora e influencia as demais e deve receber maior atenção (LIMA, 2009).

Ela é crucial para a sobrevivência e crescimento de uma empresa e suas decisões influenciam os objetivos, a missão dando um “norte” para a organização, além de influenciar significativamente na sua lucratividade, no seu grau de competitividade. Compete à cúpula administrativa selecionar o melhor método e desenvolver o objetivo corporativo, implementando as ações e diretrizes necessárias para a transferência e interação de atividades desenvolvidas entre as diversas unidades empresariais de maneira sinérgica (LIMA, 2009, p. 5).

As decisões tomadas em cada nível possuem divergências (LIMA, 2009), mas é preciso que haja integração entre elas para a realização de objetivos comuns (BARROS; FISCHERMAN, 2001). Assim, para objetivos desta pesquisa, serão analisadas as estratégias no nível corporativo e de negócios, visto que, segundo Grant (1999 apud RIBEIRO; FREITAS; MOREIRA, 2010) ambas são os níveis básicos de estratégia de uma organização.

2.3 FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA

A formulação e a implementação de estratégias, segundo Camargos e Dias (2003), implicam em várias escolhas que devem ser feitas pela organização. A decisão final considera o tempo de implementação, o custo e o controle dos processos escolhidos. É na fase da formulação de estratégias que se deve definir a visão de futuro que a empresa almeja, e ainda compreende a análise de ameaças e oportunidades; forças e fraquezas (ESTRADA; ALEMEIDA, 2007). É importante ressaltar que a formação e a implementação de estratégias não são únicas em todas as organizações, mas dependem dos fatores internos e externos de cada situação (NICOLAU, 2001).

Nicolau (2001) considera três linhas básicas para a formação de estratégias, são elas:

- a formação da estratégia como um processo racional e formal: desenvolve-se por meio de etapas sequenciais, racionais e analíticas, a partir de critérios objetivos;
- a formação da estratégia como um processo negociado: os condicionantes das escolhas estratégicas são os valores internos e externos; os recursos e as capacidades;
- a formação da estratégia como um processo em construção permanente: forma-se a partir de ações que vão se desencadeando e configurando comportamentos que darão origem às estratégias.

Embora apresentadas de forma separada, estas abordagens não se podem considerar como alternativas, excluindo-se mutuamente. Na prática, a formação da estratégia nas organizações pode incluir, simultaneamente, os três processos. Pode passar pelo esforço de racionalização e planeamento estratégico, seguir um processo de negociação com os atores internos e externos que o torne aceitável e ser suficientemente flexível para não desprezar o processo de aprendizagem (NICOLAU, 2001, p. 12).

Desse modo, decidir entre as estratégias é relevante já que estas estão diretamente ligadas ao desempenho da empresa em longo prazo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Na sua obra, *Safari de Estratégia*, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) estabelecem dez escolas de formulação de estratégia, abordando suas perspectivas, limitações e contribuições, são elas:

- Escola do Design: formulação de estratégia como um processo de concepção;
- Escola do Planeamento: formulação de estratégia como um processo formal;
- Escola do Posicionamento: formulação de estratégia como um processo analítico;
- Escola Cognitiva: formulação de estratégia como um processo mental;
- Escola de aprendizado: formulação de estratégia como um processo emergente;

- Escola do Poder: formulação de estratégia como um processo de negociação;
- Escola Cultura: formulação de estratégia como um processo coletivo;
- Escola Ambiental: formulação de estratégia como um processo reativo;
- Escola da Configuração: formulação de estratégia como um processo de transformação; e
- A escola Empreendedora: formulação de estratégia como um processo visionário.

Neste trabalho, o foco da formulação de estratégia está na Escola Empreendedora, visto que o escopo está no estudo da relação entre o perfil do empreendedor e as estratégias por ele implementadas.

2.4 EMPREENDEDORISMO

A expressão empreendedorismo pode ser usada em vários sentidos. Sua origem remota do francês – *entrepreneurs*, e era usada para se referir aos líderes de expedições militares, que normalmente costumavam se arriscar ou realizar atividades que exigiam muitos esforços (SIQUEIRA; GUIMARÃES, 2007). Hoje o termo empreendedorismo está diretamente associado aos temas como globalização, desenvolvimento, mercado e inovação (PAIVA JÚNIOR; GUERRA, 2010).

O empreendedorismo transcende à criação de empresas, já que, com a ideia de inovação, ele abrange tanto a compra quanto a transformação de um território pelas empresas e se estende ao desenvolvimento deste. Ele resulta da ação humana para gerar uma produção, como também do valor oferecido em diferentes mercados, e consequentemente para criar empregos para a população de um território a fim de responder às suas necessidades de consumo e de bem-estar (JULIEN; MARCHESNAY; MACHADO, 2010, p.357).

Segundo Silva, Gomes e Correia (2009) há uma noção de espírito empreendedor que está ligada às diversas características encontradas no indivíduo e que possibilita o sucesso obtido pela ação empreendedora. Os autores destacam cinco dimensões para esta orientação: autonomia, comportamento inovador, propensão para assumir riscos, comportamento proativo e competitividade agressiva. “Essas dimensões assumem usualmente um papel chave e característico na distinção do processo empreendedor” (SILVA; GOMES; CORREIA, 2009, p.63). Normalmente os empreendedores são dotados de energia, otimismo, e independência; além de serem persistentes, criativos, inovadores e originais (MAÑAS, 2002). Nesse sentido, o empreendedor possui mecanismos de mudança, e capacidade para explorar novas oportunidades através da combinação de recursos (FERNANDES; SANTOS, 2008).

Nesse contexto, Schmidt e Bohnenberge (2009) apontam as seguintes características para identificar o perfil empreendedor: auto eficácia, capacidade de assumir riscos calculados, planejador, detecta oportunidades, persistência, sociável, inovação e liderança.

O empreendedor tem um papel relevante como agente transformador, uma vez que permite que as organizações se adaptem ao ambiente marcado por mudanças, competitividade e incertezas (COSTA; MELO; CERICATO, 2005). Diante disso, Silva, Gomes e Correia (2009) afirmam que empresas com maior orientação empreendedora têm melhor desempenho empresarial. “Contudo, isso ocorrerá se a orientação empreendedora puder estar presente e influenciar na visão e na missão da empresa, consequentemente suas estratégias, objetivos e estruturas, modificando a dinâmica dos processos internos e influenciando de forma pró-ativa a cultura organizacional” (COSTA; MELO; CERICATO, 2005, p. 4064).

Seguindo o mesmo pensamento, Gimenez e Dutra (2001, p. 197 apud RAIMUNDO, 2010) explicam que:

Assim, entende-se que estes indivíduos que possuem atributos diferenciais visam o aperfeiçoamento destes atributos e buscam estar atentos às atualizações do meio em que atuam, visando o aperfeiçoamento contínuo e novas oportunidades de negócios. Este indivíduo empreendedor assume papel importante para a sociedade e para as organizações, como um elemento de destaque, agente e transformador de mudanças, capaz de mover o ambiente econômico.

Destacando a relevância do empreendedorismo e do empreendedor para competitividade da organização, no próximo tópico está explanada a relação entre o empreendedor e a formação de estratégias.

2.5 A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA E O PAPEL DO EMPREENDEDOR

Neste trabalho o foco concentra-se na Escola Empreendedora, a qual revela que o líder é o principal responsável pelo processo de formulação de estratégia, ou seja, a sua perspectiva estratégica revela a ação do indivíduo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Os autores citam as seguintes características presentes no empreendedor: intuição, sabedoria, julgamento, experiência e critério. Entretanto, enfatizam a visão como o conceito principal desta escola.

Essa visão serve como inspiração e também como senso daquilo que precisa ser feito [...] isso o deixa flexível, de forma que o líder pode adaptá-lo as suas experiências. Isso sugere que a estratégia empreendedora é, ao mesmo tempo, deliberada e emergente: deliberada em suas linhas amplas e em seu senso de direção; emergente em seus detalhes, para que estes possam ser adaptados durante o seu trajeto (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.128).

As principais premissas desta Escola, segundo Hitt, Ireland; Hoskisson (2008), estão sustentadas no entendimento de que a estratégia é para o líder, uma visão de futuro, e cujo processo de formação está pautado na intuição daquele. Ainda para os autores, a visão estratégica é maleável, assim como a organização, e procura sempre ocupar posições que a proteja contra a concorrência. Nesse sentido, Raimundo (2010, p. 203) afirma que os empreendedores possuem uma liderança personalizada baseada na visão estratégica, pois tem a habilidade de influenciar o grupo de modo que também se ocupem de seu sonho, ou seja, “[...] os líderes visionários visualizam as situações sob uma nova perspectiva e conseguem fazer com que os demais também as vejam”.

O comportamento empreendedor gera a estratégia empreendedora, que por sua vez origina a gestão empreendedora, que molda o desempenho do negócio, e permitirá que o empreendedor perceba seus resultados (NASSIF et al., 2010). Algumas características do perfil empreendedor na geração de estratégias são descritas por Mintzberg (1973 apud MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000), na escola empreendedora:

- O primeiro foco é nas oportunidades e os problemas estão em segundo plano;
- O poder pertence a uma pessoa com habilidades suficientes para realizar ações com ousadia;
- Poder para dar grandes avanços, apesar das incertezas;
- A busca pelo crescimento é a maior meta.

Nesse sentido, Nassif et al. (2010, p.11) afirmam que:

Desta forma, a diversidade de olhares e interpretações para esse ator social tende a convergir para o enfoque do indivíduo ousado, inovador, visionário e sonhador, inserido num contexto em que sua ação está associada à maneira como faz a gestão dos seus negócios. O empreendedor necessita ter estratégias de ação empreendedora, fazer uma gestão competente para obter resultados eficazes do negócio.

Seguindo o mesmo pensamento, Mintzberg (1973 apud PEREIRA, 2006) revela uma tipologia para distinguir a formulação de estratégia que possui três modos de formação: o modo empreendedor, modo adaptativo e modo de planejamento. No modo empreendedor, o ambiente de atuação da empresa é bastante flexível; e as decisões estratégicas são pautadas na procura de novas oportunidades, com uma orientação ativa. Outrossim, normalmente o poder é centralizado nas mãos do dirigente organizacional, comprometido com a realização das ações, conforme seu pensamento. Para tal empreendedor, o crescimento é a meta principal. O modo adaptativo é caracterizado pela complexidade do ambiente externo, onde vigoram os

interesses individuais e não há divisão de poder entre os membros, portanto não há um poder centralizado, e nem a existência de metas ou orientação definida. Já no modo de planejamento, o gestor comporta-se como um analista nesse processo, em que os custos e benefícios são condutores do mesmo, que é estruturado a partir de decisões estratégicas integradas. Enquanto que o modo planejado se configura geralmente nas empresas de maior porte e as estratégias tendem a ser deliberadas. “Os três modos de formação de estratégias apresentados são modelos puros e cada um deles deve se adequar a uma situação, podendo atuar também por combinações” (PEREIRA, 2006, p. 36).

É importante ressaltar que criar a estratégia envolve “[...] dedicação, experiência, envolvimento com o material, toque pessoal, domínio dos detalhes, senso de harmonia e integração”, bem como saber administrar a estabilidade e não as mudanças. Isso porque de acordo com os autores, os gestores não devem só formular as estratégias, mas tornar a organização eficiente o suficiente para por em prática as estratégias que já possuem (MINTZBERG et. al, 2005)

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) fazem algumas críticas e indicam contribuições acerca da escola empreendedora. Para os autores, há deficiências preocupantes na abordagem dessa escola, em se tratando principalmente do processo de formulação de estratégia por estar totalmente focado na pessoa do líder. Assim, não se pode dizer exatamente qual o processo de formulação, e ainda, o excesso de pessoalidade pode prejudicar o posicionamento do líder, por ser uma abordagem arriscada que se baseia nas vontades de uma pessoa. Nesse sentido, Raimundo (2010, p. 204) afirma:

Cabe ressaltar que as empresas devem instituir uma cultura visionária em todos os níveis organizacionais, de forma que a característica visionária não seja apenas do líder, mas dos colaboradores como um todo, incentivando atitudes proativas e empreendedoras.

Após identificar oportunidades, o empreendedor deve agir de modo a desenvolver suas capacidades a fim de gerar vantagem competitiva. A identificação da oportunidade não é o suficiente para manter a sobrevivência da empresa no mercado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Nesse sentido, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 386) ainda explicam que:

Para explorar de forma bem sucedida uma oportunidade, uma empresa deve desenvolver capacidades valiosas, raras, difíceis de imitar e insubstituíveis. Quando as capacitações atendem a esses quatro critérios, a empresa tem uma ou mais vantagens competitivas para explorar as oportunidades identificadas. [...] No entanto, ações competitivas devem ser tomadas para introduzir o novo produto no mercado e proteger sua posição contra concorrentes para conseguir uma vantagem

competitiva. A combinação dessas medidas representa o empreendedorismo estratégico.

Por último, ressalta-se que a estratégia é algo inacabado e em constante mutação, cujo papel é integrar-se ao seu ambiente e à organização de forma rentável e sinérgica para os atores direta ou indiretamente envolvidos (CAMARGOS; DIAS, 2003).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos necessários para o alcance dos objetivos desta pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa contempla o planejamento, incluindo a diagramação, previsão de análise e interpretação de dados (GIL, 1999). É no delineamento da pesquisa que se busca descobrir meios para obter, cientificamente, a resposta de determinada problemática (MASSUKADO, 2008). Para Markoni e Lakatos (2010), o planejamento da pesquisa envolve quatro pontos: preparação, fases, execução e relatório.

Para fins desta monografia, a abordagem foi qualitativa, visto que a intenção foi compreender ou interpretar as ações dos atores sociais (OLIVEIRA; FILGUEIRA, 2004). Outrossim, a pesquisa qualitativa responde à particularidades, cuja realidade não se consegue ou não recomenda-se quantificar (DESLANDES; GOMES, 2007). Também se caracteriza como um estudo de caso, já que se concentrou em um caso particular, diante de sua relevância (SEVERINO, 2011). Nesse sentido, analisou-se a empresa em questão a fim de atingir os objetivos estabelecidos.

A Rede a Construtora, empresa escolhida para esta análise, atua no ramo de comercialização de material para construção civil nos estados do Rio Grande do Norte, Ceará e Paraíba, totalizando 24 lojas. A unidade sede localiza-se no município de Mossoró –RN. Foi enviada uma carta ao gestor e proprietário da empresa solicitando a permissão para a realização desta pesquisa na mesma (apêndice A).

O que tornou atrativa a realização da pesquisa na empresa supracitada é o fato da mesma ter sido destaque nos últimos anos por algumas estratégias que implementou, tornando viável o alcance dos objetivos pretendidos.

3.2 COLETA DE DADOS

A entrevista, segundo Markoni e Lakatos (2010, p.179), “[...] trata-se de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica”, a fim de se obter informações sobre certo tema já determinado. As autoras afirmam ainda que é um procedimento usado na investigação social.

Nesta pesquisa, a técnica para coleta de dados foi a entrevista semiestruturada (Apêndices C – roteiro para entrevista com o proprietário; e D – roteiro para entrevista com gerentes e diretores). De acordo com Andrade (2007), esta é a técnica mais eficiente para a obtenção das informações, conhecimentos ou opiniões sobre um assunto. Elas combinam perguntas abertas e fechadas, e o entrevistado pode discorrer sobre o tema proposto. Mesmo assim o entrevistador deve seguir uma sequência de questões pré-estabelecidas no sentido de uma conversa informal (BONI; QUARESMA, 2005).

3.3 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A seleção de entrevistados é de suma importância, visto que a partir destes é que são obtidos dados para análise e compreensão da realidade pesquisada, a fim de alcançar os objetivos deste trabalho.

Conforme Duarte (2002), a escolha dos respondentes é fundamental, pois é por eles que são obtidas as informações que permitem chegar ao problema anteriormente especificado. Para responder às perguntas foram selecionados o gerente de vendas, a gerente administrativa, o diretor comercial e o diretor administrativo. O proprietário e gestor também participou da entrevista.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados durante as pesquisas foram organizados, e em seguida relatados e analisados mediante interpretação, a fim de ter a “[...] obtenção de um sentido mais amplo para os dados coletados” (GIL, 2009, p. 178). Desse modo, foi necessário relacionar os dados ao referencial teórico (SEVERINO, 2011).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo é apresentada a análise dos dados para alcançar os objetivos de pesquisa.

Trajetória empresarial

A empresa A Construtora foi fundada há 28 anos, pelo Senhor Genivan Josué Batista, 70 anos, na cidade de Mossoró. Genivan, até então, era profissional liberal – dentista – e também exercia outras atividades, tais como a de professor, e reitor da Universidade Estado do Rio Grande do Norte (UERN), mas sentiu vontade de abrir um negócio quando percebeu que o ponto comercial no qual funcionava o seu consultório, que havia sido desocupado, despertou em diversos comerciantes o interesse de alugar e comprar, para exercer atividade comercial.

Uma vez que não tinha experiência, nem muitas riquezas, Genivan começou a pesquisar e buscou conselhos com um parente que era comerciante de motores a diesel, para entender e descobrir em que mercado atuar. Como havia acabado de construir sua residência, tirou daí à inspiração para comercializar materiais de construção e iniciou o negócio modestamente, conforme relata:

[...] uma pequena loja, tudo muito modesto, não tinha nem birôs; era pouca mercadoria, o transporte era uma bicicleta de carga. Aí começamos isso timidamente, meus filhos estudavam fora, e eu exercendo a minha profissão [dentista] e sendo reitor da universidade. (EMPREENDEDOR)

Durante dez anos, após a fundação da empresa, a principal atividade do proprietário ainda era a odontologia, pois tinha receio de depender apenas do comércio, e essa atividade fora pouco valorizada por ele ao longo desse tempo. Após esse período, durante as férias, Genivan começou a observar o negócio e viu que seria possível dar impulso às atividades de sua empresa. Foi durante estas férias que ele se tornou presidente da Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL) e como ocupante de tal cargo foi aprendendo sobre negócios, e à medida que aprendia, sentia necessidade de crescer. A partir de então, foi trazendo seus filhos para trabalhar com ele, e juntos começaram a fazer pequenas parcerias em Mossoró, que cresceram, e se transformaram nas 24 lojas que existem hoje espalhadas no Rio Grande do Norte, Ceará e Paraíba, além de já terem conquistado espaço na capital do Rio Grande do Norte, na cidade de Natal.

Portfólio de negócios

Além da rede de lojas, o empresário atua hoje, juntamente com seus quatro filhos, que compõe o corpo diretor das empresas, em outros negócios, que são: usina de britagem; indústria de argamassa; além de parcerias com empresários da construção civil.

Usina de britagem: há um britador instalado há 6 minutos da cidade de Mossoró, na saída para Areia Branca.

Indústria de argamassa: Brasil Química e Mineração Industrial – BQMIL, instalada em Mossoró, produz mais de 200 caminhões por mês. É uma operação de grande porte, com grandes perspectivas em cimento e tecnologia. A BQMIL desenvolve projetos de pesquisa de suma importância, projetos milionários, inclusive, e financiados pelo governo federal. São projetos desenvolvidos por doutores da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Um dos projetos é o de aproveitamento de resíduos da Petrobrás para edificação de casas populares. “A indústria vai bem, tem crescido [...]. Então a gente acha que no amanhã, nós teremos uma indústria de argamassa nivelada às melhores” (EMPREENDEDOR).

Parcerias na área imobiliária: o empresário está unido a outros empresários da construção civil para compartilharem recursos e experiências. São quatro parceiros bastante experientes, que juntos investem em grandes loteamentos e residenciais localizados em áreas nobres da cidade de Mossoró. Há também projetos futuros, como o lançamento de um centro comercial.

Rede de lojas de materiais de construção: é o foco de pesquisa deste trabalho. São 24 unidades espalhadas pelos estados do Rio Grande do Norte, Paraíba e Ceará, principalmente no interior. Há cerca de cinco anos, A Construtora se instalou na capital Natal, quando adquiriu as lojas de material de construção Saci, atuando então com mais duas unidades. Almeja-se ainda abrir uma unidade na cidade de Pau dos Ferros e uma sede maior e mais moderna já está sendo construída na cidade de Mossoró.

Genivan Batista – O empreendedor

Genivan Batista tem origem numa família com poucos recursos, simples e humilde. Morou na zona rural durante toda sua infância e adolescência, e aos 14 anos ainda era analfabeto. Depois de estudar, foi aprovado em segundo lugar no vestibular de odontologia, na UFRN. Para tanto, estudou sentado no banco da praça, que ficava ao lado do cursinho, ouvindo as aulas que o professor lecionava. Quando o cursinho tomou conhecimento de sua aprovação e da forma como ele havia estudado, o contratou como professor. Este foi o seu primeiro emprego. Em Mossoró, foi funcionário do Banco do Brasil. Para ser aprovado no

concurso, necessitava de um curso de datilografia, como não tinha condições financeiras para pagar, desenhou a máquina de datilografar em uma tábua, e treinando, conseguiu ser aprovado no concurso.

Genivan exerceu por 19 anos a profissão de dentista, mas também foi professor de grupo escolar, de ginásio, de científico e de universidade. Fora também dirigente destes órgãos, reitor e vice-reitor, além de secretário de educação do Estado. Por último, é válido ressaltar que Genivan Batista possui três graduações: odontologia, pedagogia, e administração de empresas, cursadas de acordo com a necessidade que possuía e o momento que vivenciava.

4.1 AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Esta seção tem o propósito de alcançar o primeiro objetivo específico: Identificar as estratégias utilizadas na A Construtora.

Na visão de Camargos e Dias (2003), o papel da administração estratégica é permitir que a organização esteja de acordo com o seu ambiente e cumpra os objetivos e missão. A empresa em análise, como pode ser observado em algumas falas dos entrevistados, sofre influência direta de fatores externos, e busca agir de acordo com elas. Dessa forma, a gestão estratégica da A Construtora tem permitido que a empresa se adeque a estas condições ambientais:

Essas influências existem, mas no nosso entendimento, com as dificuldades externas é que a gente encontra a maneira de vencer essas dificuldades. [...] a gente teve que moldar algumas coisas pra poder vencer essas dificuldades. [...] me moldar às situações de mercado: se o mercado hoje está em outro estilo, ele mudou, e nós temos que nos moldar rapidamente, e nessas dificuldades é onde a gente vê que a gente consegue crescer mais. Geralmente conseguiu crescer mais nas dificuldades do que quando o mercado estava muito bom (DIRETOR ADMINISTRATIVO).

Diante disso, é possível afirmar que a empresa sofre influências externas, e embora encontre dificuldades, consegue contorná-las, agindo conforme dita o mercado, e adaptando-se às constantes mudanças que ele oferece, o que pode ser ratificado a seguir:

Há. A influência é total. Por exemplo: quando o mercado está tendo muito incentivo do governo na parte de obras estruturantes, então a empresa já cria demandas e vendedores, já pra poder atender essa parte desse material mais básico. Quando isso diminui um pouco, e então o governo começa a estimular mais obras particulares, que recebem mais material de acabamento, então a empresa já diminui o seu contato

com fornecedor de materiais básicos e já parte ‘pra’ materiais de acabamento. Quando isso acontece mutuamente, então a empresa se divide, e fica uma área da empresa demandada para essa parte de acabamento e obra para consumidor final, e outra parte para construtoras e obras maiores (DIRETOR COMERCIAL).

Ainda é possível afirmar que estas adequações e as ações realizadas pela empresa têm permitido que se sobressaia no ambiente em questão, evidenciando que há uma efetiva gestão estratégica, que, conforme Prata (2009), melhora o desempenho e a concorrência, e a identificação de novas oportunidades, além de atingir objetivos e realizar a missão. Sobre o assunto, a gerente administrativa explica que:

Sim. Assim, ela consegue se sobressair. O cliente tem uma satisfação diante de tudo isso. [...] A gestão é muito a favor disso [cumprir missão e atingir objetivos], e permite que tudo que a gente possa fazer seja pra atingir o que eles pensam e o que eles querem.

No trecho acima, percebe-se que a gestão proporciona condições para que os objetivos e metas sejam atingidos, evidenciando a existência de uma gestão estratégica ativa, a qual faz com que a empresa destaque-se frente aos concorrentes:

Com certeza. Isso com certeza [se sobressair]. Se você fizer uma pesquisa, assim, relacionada a material de construção, vão dizer o nome da gente, entendeu? O primeiro nome que vem. Então se está na boca do povo é porque nós temos uma influência boa. [...] Temos alguns contratemplos, mas a gente consegue sim [cumprir missão e realizar objetivos]. Contratempo que vai sempre existir. (GERENTE DE COMERCIAL)

Ainda de acordo com os entrevistados, a gestão tem um papel crucial para o desempenho da empresa e sua relação com a concorrência:

Olha, nós ocupamos uma posição que é uma posição muito confortável, porque nós assumimos uma liderança no Estado. [...] Porque nós andamos numa velocidade maior do que os outros. Então as estratégias nos dão uma certa segurança que o nosso caminho está sendo bem analisado, bem estudado, para que amanhã não passe por vexames de insucessos muito fortes. (EMPREENDEDOR).

Diante do exposto, afirma-se que a empresa consegue destaque entre seus concorrentes, tem facilidade em superar as dificuldades, e por isso adapta-se facilmente às mudanças e ditames de mercado. Desse modo, as estratégias têm conseguido alavancar e desenvolver a empresa.

No que se refere ao modo de formação de estratégia, segundo Mintzberg (1973 apud PEREIRA, 2006) é possível afirmar que há combinação do modo empreendedor e do modo planejamento. O primeiro se deve ao fato de que há bastante procura de novas oportunidades e crescimento. Entretanto, o poder final de decisão está mais centralizado na figura do dirigente, como foi possível perceber na realidade da empresa em questão, pois embora o gestor deixe os diretores e gerentes bastante à vontade para atuarem, estes ainda recorrem a ele para tomarem decisões maiores e mais comprometedoras, e o escutam sempre, não agindo em desconformidade com a sua opinião, em qualquer situação. Essa centralização não é muito percebida pelos gestores em questão, mas existe, de uma forma indireta e discreta. Há também o modo de planejamento porque o gestor é um analista do processo, existindo a partir das decisões estratégicas integradas e geralmente deliberadas, o que ocorre na A Construtora. Isso será mais bem explicado e evidenciado nas sessões que se seguem.

4.1.1 Níveis de estratégias

Em se tratando dos níveis de estratégia adotados na A Construtora, percebeu-se que a estratégia corporativa mais utilizada na empresa em questão é a estratégia de diversificação. Conforme supramencionado, há diversos tipos de negócios, que mantêm entre si alguma relação. Sendo possível afirmar, a partir de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), que há um grau de diversificação de moderado a alto, uma vez que há tanto a estratégia de diversificação relacionada restrita, quanto relacionada ligada, pois em alguns casos há elos diretos entre os negócios – como a indústria de argamassa e a usina de britagem; e em outros há apenas transferências de conhecimentos e competências. Como é o caso do comércio e das parcerias imobiliárias em relação aos demais negócios.

O maior objetivo da A Construtora sempre foi crescer e se expandir, e a diversificação sempre foi a principal estratégia do proprietário, desde o início da empresa, quando ele buscou fazer parcerias com pequenos comerciantes da periferia da cidade, vendendo produtos a um preço baixo, e recebendo o pagamento apenas quando aqueles eram vendidos. Nesse sentido, é possível citar a fala do diretor comercial:

A empresa quando iniciou, tinha uma estratégia que ela ia ser a líder na região dela, então assim, quando nós começamos a visualizar o que era o comércio em si, nós tivemos que cada vez crescer mais e conseguir espalhar, e chegar em locais, que antes, empresas maiores, de grande porte, não queriam chegar, porque o local era menor, então, nós tínhamos a estratégia de que: conseguir se espalhar o máximo possível, principalmente em áreas que antes não eram ocupadas, tentamos ocupar

essas áreas, se proliferar, a gente fez um trabalho de proliferação em regiões pra conseguir crescer.

Quando questionado por que optou pela diversificação, o Sr. Genivan emitiu a seguinte resposta:

Eu acho que isso nasceu de uma experiência aqui em Mossoró: nós começamos, ainda muito tímidos, a ‘botar’ na cabeça que era possível a gente trabalhar com pequenos comerciantes, da periferia da cidade. Pequenos membros, as vezes aqueles que tinham uma merceariazinha. Aí nós ‘botamos’ isso na cabeça, que a gente poderia botar parte de mercadorias lá e eles faziam parcerias conosco e nós íamos trabalhando. [...] Aí com isso nós nos inspiramos pra partir pro interior, fizemos também com comerciantes do interior, aí depois fomos guardando isso, fazendo uma parceria, criamos uma distribuição, passamos a abastecer através da distribuição e abrir unidades nossas. Então nasceu dessa experiência que a gente teve em Mossoró quando a gente era pequeno. [...] Essa visão aí, que nasceu de uma coisa muito espontânea entre nós : ‘vamos fazer isso?’. Erramos às vezes, porque errávamos na seleção [dos parceiros], mas acertamos muito mais do que erramos. Aí começamos a ocupar posição, a comprar mais, e quando o comércio de Mossoró acordou pra gente – que não valorizavam a gente porque a gente era muito pequeno – nós já estávamos com uma posição bem alicerçada. Por isso que fecharam lojas principais em Mossoró. E nós ocupamos espaço. Foi graças a essa ideia que nasceu entre mim e meus filhos.

Ao considerar a citação anterior, observa-se claramente a estratégia corporativa de cooperação, especificamente, a aliança estratégica, que conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.247), é um tipo de estratégia em que empresas se unem, e “[...] combinam alguns de seus recursos e capacidades para criar vantagem competitiva”. Ainda segundo os autores, as alianças estratégicas desenvolvem a empresa, seus recursos e capacidades, enquanto as empresas parceiras, por sua vez, também desenvolvem outros recursos e capacidades, gerando vantagem para ambos.

Além da diversificação e cooperação, é possível perceber a estratégia de aquisição, na qual a empresa adquire a participação ou todo controle de outra empresa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). No caso analisado ocorreu quando A Construtora adquiriu 100 por cento das ações das Lojas Saci, na cidade de Natal. Tal aquisição se justificou, segundo o empreendedor, pelo seu desejo de expandir-se não somente para o interior do Estado, mas também para a capital. Segundo o gerente comercial, a empresa adquirida, embora em dificuldade, representava uma oportunidade, e sua aquisição fora uma estratégia para ingressar na capital. Tais afirmações convergem com o que afirmam Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), que a aquisição é uma maneira de superar as barreiras e aumentar a velocidade de entrada em um novo mercado, além de obter maior poder e diversificação.

É válido ressaltar que há certos entraves no que diz respeito à aquisição de empresas, ainda segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), como por exemplo, a dificuldade de

integração e sinergia. Tais dificuldades foram enfrentadas pela empresa após a referida aquisição, e a gestão tomou as devidas providências para superá-las:

Pra essa oportunidade, a gente teve que conseguir essa parte funcional, de estrutura, pra a gente vencer e ir pra uma cidade de grande porte. Adquirir uma empresa que já estava em dificuldade, mas tinha sido a maior do estado, e conseguir dar conta do recado, não era fácil. Não era fácil conseguir pegar uma empresa que estava em dificuldade e ter a responsabilidade de torná-la de novo a maior. É diferente de como iniciou aqui: pequeno, e ir galgando os espaços... Lá, a gente tinha que chegar, pegar uma maior que estava menor, e deixar grande. A gente tentou muito. Nosso corpo funcional precisou de uma dedicação diferente pra poder atingir essa unidade de Natal. A gente teve, por exemplo, que adquirir pessoas de lá, com a cultura de lá, com características diferentes, pra trabalhar conosco. (DIRETOR ADMINISTRATIVO).

Nesse contexto, faz-se necessário destacar também, outras questões que dizem respeito às estratégias de nível corporativo, as quais estão envolvidas nas ações empresariais e no seu processo de escolha. Conforme Lima (2009), essas questões são: as formas de competição e a redução de impactos e dificuldades. Já Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) citam duas questões principais: em que mercado competir e como administrar os negócios. No caso em estudo, foram identificadas quatro dessas questões, que estão explicitadas no quadro 1:

Quadro 1: Questões de nível corporativo envolvidas nas ações empresariais da A Construtora

Formas de competição	Redução de Impactos e Dificuldades	Em que mercado competir	Como administrar os negócios
A maneira que a empresa age é pra afetar a política em tudo: em preço, em atendimento [...]. Tudo que a empresa faz envolve tudo: economia; eu acredito que envolva a parte política; a parte social; o comércio, ela abrange de um todo. (GERENTE ADMINISTRATIVA) A gestão, assim, nós entendemos que essas pessoas que estão na gestão da empresa, elas que vão dar o norte, onde a empresa vai seguir. A gente cada vez mais entende que elas que vão dar o norte: como você vai atingir o mercado, ela é fundamental em todo o norte da empresa. (DIRETOR ADMINISTRATIVO) A principal nossa hoje foi quando nós começamos a diversificar nossa área de atuação. Saímos pra vender em outras cidades. Esse foi um plano estratégico que a gente estipulou. (DIRETOR COMERCIAL) Eu sempre faço essa análise: quando eu vou instalar uma loja em determinada cidade, eu procuro avaliar quem é meu concorrente lá. (EMPREENDEDOR)	O ramo da construção civil está em crise, ele não está bem financeiramente. As construtoras estão com dificuldade, então, assim, nesse momento a gente consegue vencer e driblar essa crise. Nesse momento é que a gente vai buscar outro nível de clientes, a gente está aí muito em cima do consumidor final, buscando ele, porque hoje o foco é esse, não mais a construtora. A gente teve que moldar algumas coisas pra poder vencer essas dificuldades. (DIRETOR ADMINISTRATIVO) Estamos tentando dimensionar ao máximo o que nós temos de melhor, nossos pontos positivos. De 2 anos pra cá nós potencializamos isso. Não que a gente deixou de lado os pontos fracos, mas alguns pontos fracos não eram possíveis de serem resolvidos a curto prazo, então nós minimizamos e estacionamos ele. E aquela energia que nós gastávamos pra minimizar esses pontos fracos nós gastamos ela inteiramente hoje em cima dos pontos fortes. Então hoje a empresa ela tem pontos fracos, reconhece isso, mas toda força dela não está pra lá, está tudo direcionado para o que a empresa tem de melhor. (DIRETOR COMERCIAL)	Assim, eles, nós, almejamos ser no nível Nordeste, certo? No estado já somo nós, temos muitas parcerias a gente almeja o Nordeste, como se diz, ser o topo né? (GERENTE COMERCIAL) A nossa estratégia foi a principal foi as avaliações que a gente fazia aonde nós deveríamos chegar. (EMPREENDEDOR)	[...]Você conseguir projetar os seus investimentos, o que ela vai crescer, aonde ela vai, certo? Está muito bem planejado o que vai ser feito. Nós conversamos muito antes de toma a iniciativa, escutamos muito. E é isso que dá muita solidez a empresa. (DIRETOR ADMINISTRATIVO) A empresa nos dá parâmetros que nós trabalhamos dentro desses parâmetros. (DIRETOR COMERCIAL) Olha, o resultado que a empresa vai dando e o povo vai nos ensinando. Se eu estou crescendo em determinada unidade, porque estou alcançando um nível de vendas superior ao que eu imaginava, eu tenho que imediatamente começar a pensar como que eu vou crescer o suficiente pra acompanhar essa procura. Aí a diretoria se reúne permanentemente. Conversa, às vezes faz pesquisa. (EMPREENDEDOR)

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Focando agora as estratégias em nível de negócios, é válido afirmar que a empresa se empenha bastante em obter vantagem competitiva e se diferenciar da concorrência, buscando principalmente superar as expectativas dos clientes, agregando valor com a implementação de estratégias genéricas (PORTER, 1989). Em todas as suas falas, durante as entrevistas, especialmente os gerentes entrevistados, focaram bem nos quesitos preço, atendimento e prazo, demonstrando que a empresa é bastante conhecida por desenvolver positivamente estas questões. Ainda em relação às estratégias de nível de negócios, a empresa pratica, na maioria das vezes, a integração entre liderança em custos e diferenciação (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008), buscando oferecer baixo custo e diferenciação de produtos e serviços prestados.

De acordo com o diretor comercial, os custos baixos são possíveis porque eles conseguiram cortar alguns processos redundantes nos últimos três anos. Por exemplo: ao invés de adquirir os produtos, estocá-los, e depois vendê-los, alguns dos materiais já são enviados direto da fábrica para o cliente, reduzindo custos e despesas, como as de armazenamento, por exemplo. Além disso, a empresa abriu unidades cujo foco são os clientes de baixa renda. Um exemplo disso é o “Brechó”, que oferece produtos de primeiro preço e custo reduzido. A empresa também consegue oferecer produtos a custos baixos porque os adquire em grandes quantidades. Assim, a empresa recebe destaque por isso, e por oferecer produtos diferenciados. Contudo, é válido ressaltar, que de acordo com o proprietário, é possível haver essa combinação, mas não é regra. A combinação de custo baixo e diferenciação é implementada conforme negociações com fornecedores. Segundo Genivan, se você faz uma boa negociação, é possível chegar a esse resultado.

Apresenta-se a seguir um quadro descritivo com as principais falas dos entrevistados que destacam as estratégias de negócios adotadas pela A Construtora:

Quadro 2: Principais estratégias de negócio adotadas pela A Construtora ao longo do tempo

Diferenciação	Liderança em custos	Integração diferenciação/ lideranças em custos
Assim, ela consegue se sobressair, o cliente tem uma satisfação diante de tudo isso. [...] o cliente sai satisfeito, ele passa aquela informação de um pra outro, e ele vai se sobressaindo, e gerando aquela satisfação para a empresa. [...] E aqui é tanto assim que se começou como uma única empresa e hoje é o Nordeste inteiro: Paraíba, Ceará [...]. Isso é fruto de resultado (GERENTE ADMINISTRATIVA). Se você fizer uma pesquisa assim, relacionada à material de construção, vão dizer o nome da gente, entendeu? O primeiro nome que vem. Então se está na boca do povo é que nós temos uma influência boa. (GERENTE COMERCIAL). Nós tentamos prestar um serviço diferente. Algo que o mercado hoje não tenha. Nós acreditamos que se prestamos serviço diferente, que não é só compra e venda, mas mostrando algo de diferente ao cliente, nós iremos ter algo diferente dos meus concorrentes. (DIRETOR ADMINISTRATIVO)	Olhe, nossos produtos são altamente competitivos. [...] Então nós trabalhamos com margens muito reduzidas. Então a gente tem essa consciência que nós estamos em Natal e não temos dificuldade em competir [...]. (EMPREENDEDOR).	Eu tenho cliente que ele vem pra cá porque eu tenho vários tipos de piso. Tinta eu tenho com preço mais acessível e outra com preço maior, então assim, ele vem também pela variedade que nós temos: eu tenho piso, tinta, torneira, pra qualquer cliente. Aquele da classe média, baixa, alta, o que vier me procurar eu vou ter. [...] Sim, com certeza [há combinação de custo e diferenciação]. É como eu já lhe disse, nas minhas negociações, com meu fornecedor. Eu tenho que me movimentar em tudo que eu puder. Eu tenho que ter preço e mercadoria, se eu não tiver os dois eu não consigo. Eu posso ter até o preço, mas se eu não tiver a variedade, eu não consigo. (GERENTE ADMINISTRATIVA). É uma meta do proprietário, certo? Sempre termos preços muito competitivos em relação ao mercado e ofertar variedade de produtos. Principalmente de produtos novos. Procuramos ter preços competitivos e ofertar algo que o mercado não oferta. A empresa se destaca por isso (DIRETOR ADMINISTRATIVO).

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

No que diz respeito ao relacionamento com a concorrência, o proprietário defende a capacidade de esforço e competência de sua equipe de trabalho como principal instrumento de competitividade:

Mas o que a gente faz pra concorrer é muito esforço, muito trabalho, procurar ser eficiente, procurar fazer gol neles, e só fazemos quando nós somos eficientes. Então não vejo que eu tenho vantagem diante dos concorrentes, eu vejo que eu faço um esforço muito grande, pra permitir eu ir dando os meus passos. Quando você chega a posição que nós chegamos, você pra crescer um centímetro é muito difícil, porque eu já estou competindo com os grandes, que também são mais antigos do que a gente, tem competências, tem prestígio empresarial, então isso é uma coisa muito difícil, de forma que a gente tem que compensar isso as vezes com um esforço adicional. Eu gosto de citar muito: a minha estrutura familiar, eu considero o meu grande trunfo. Porque eu tenho quatro filhos, que trabalham todas as horas, não desligam o telefone [...] então meus concorrentes fazem isso? O meu ponto forte de apoio que eu vejo é esse quarteto ao nosso lado, enquanto eles viverem unidos e dedicados, eu digo muito: vivam unidos e dedicados e vocês sempre serão respeitados. Se se dividirem, ficam todos pequenos. Não vão ter mais o respeito que tem juntos.

Segundo o empreendedor, a dedicação que ele e seus filhos empenham ao trabalho que realizam na empresa é o principal motivo de sua diferenciação no mercado. Desse modo, dentro das estratégias implementadas pela A Construtora, em seus dois níveis, há alguns tipos que merecem destaque, por serem praticados pela empresa, e serão explanados na sessão que segue.

4.1.2 Tipos de estratégias implementadas

No que se refere aos tipos das estratégias, considerando os Cinco Ps – Plano, Padrão, Posição, Perspectiva e Truque - para a estratégia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), apresenta-se o quadro 3 em que são identificadas aquelas implementadas pela Rede A Construtora:

Quadro 3: Tipos de estratégia praticados pela A Construtora

Plano	Padrão	Posição	Perspectiva
Nós tentamos planejar muito, ele [o proprietário] exige muito planejamento do que se vai fazer, pra não dar um passo errado. Então, a empresa exige esse planejamento. Mesmo quando era pequena [a empresa], sempre planejávamos o que queríamos. (DIRETOR ADMINISTRATIVO)	Montando um padrão. Já tivemos outros padrões e estamos tentando montar um novo padrão pra não termos os problemas que tivemos no passado (GERENTE COMERCIAL).	Como nós temos diversas unidades, algumas são especialistas em alguns produtos e outras em demais. Mesmo todas vendendo tudo, eu vou ter unidades pra atender uma camada de um cliente que está disposto a investir mais na sua obra, como eu tenho unidade que tem produtos básicos pra atender àquele cliente que não tem tanto pra investir. (DIRETOR COMERCIAL)	É de acordo com as necessidades [as ações], deve ser por isso que a gente conseguiu uma estabilidade, né? Mediante as ações externas que influenciam a gente, e de acordo com as necessidades eles vão e colocam uma ferramenta nova. (GERENTE COMERCIAL)
Foram atitudes pretendidas, pensadas ao longo do tempo, não foi nada rápido, eles vinham pensando algo ao longo do tempo. (GERENTE ADMINISTRATIVA)	Eu acho que ele foi planejado, mas nós íamos fazendo etapa por etapa. Planejava e vencia uma etapa. Dava certo; vamos para o segundo passo, depois para o terceiro até que chegou no último [...]. Que nunca chega! Tem que cada dia melhorar, se aperfeiçoar muito mais. [...] (GERENTE ADMINISTRATIVO)	A gente tenta agregar vários produtos numa venda, um mix. Estamos trabalhando o mix agora fortemente. (GERENTE COMERCIAL)	As nossas ações são determinadas pelo mercado. De acordo com o que o mercado vai se mobilizando, a gente vai se adaptando a ele. (DIRETOR COMERCIAL)

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Percebe-se, diante dos tipos de estratégia explicitados, observados na organização em questão, que o planejamento é uma das principais ferramentas existentes, e que esta norteia todas as decisões empresariais possíveis. É relevante citar, conforme Ribeiro, Freitas e Moreira (2010) que o planejamento estratégico é um dos fatores mais relevantes que proporcionam competitividade à empresa. Nesse contexto, as estratégias podem ser consideradas, via de regra, deliberadas, porque na maioria dos casos, as ações empresariais são postas em prática somente quando bastante pensadas e planejadas. Contudo, em algumas situações, foi preciso tomar decisões não pensadas, mas que se tornaram padrões, sendo as estratégias emergentes. Estas passaram a ser repetidas tendo em vista os resultados que ofereceram à organização, quando houve a necessidade de implementá-las. De maneira geral, sabe-se localizar produtos em mercados, bem como há um modo particular de realizar as ações. A maioria delas possui certo padrão de execução.

Em síntese, as estratégias implementadas pela A Construtora ao longo do tempo, apresentam-se no quadro 4:

Quadro 4: Estratégias implementadas pela A Construtora ao longo do tempo

Estratégia	Nível (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008)	Tipo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010)
Diversificação	Corporativo	Planos e Padrões/ Deliberada e emergente.
Aliança Estratégica	Corporativo	Planos e Padrões/ Deliberada e emergente.
Aquisição	Corporativo	Planos e Padrões/ Deliberada e emergente.
Diferenciação	De negócios	Planos, Padrões, Posições e Perspectivas/ Deliberada e emergente.
Liderança em Custos	De negócios	Plano, Padrões e Perspectiva/ Deliberada e emergente.
Integração Diferenciação/ Custos	De negócios	Planos, Padrões, Posições e Perspectivas/ Deliberada e emergente.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Conforme observado no quadro 4, todas as estratégias são, ao mesmo tempo, deliberadas e emergentes, tendo em vista que nem todas as estratégias pensadas são obrigatoriamente realizadas, e nem todas as realizadas foram necessariamente pensadas. Com relação aos Ps da estratégia, estes foram executados conforme ação específica, situação e por isso aparecem em mais de uma estratégia.

4.2 AÇÕES EMPREENDEDORAS

Esta sessão tem o propósito de alcançar o segundo objetivo específico que compreende: Analisar as principais ações empreendedoras implementadas ao longo do tempo na organização.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), quando estabeleceram as dez escolas de formulação de estratégia, determinaram que a escola empreendedora era aquela em que o processo de formação e escolha das ações estratégicas seria visionário. Considerando os dados obtidos em entrevistas e durante observação, é possível afirmar que o processo de formulação das estratégias da Rede A Construtora, desde o início de sua formação, vai além da realidade muitas vezes vista pela maioria das empresas. É algo bastante amplo e visionário, sendo possível perceber a influência da escola empreendedora neste processo, o que pode ser confirmado na fala a seguir:

Sim. Eu percebo [o processo como algo visionário] porque, às vezes, a gente bola uma estratégia dessas, e que não dá pra ser vista por todos. Aqui não. Aqui o que a gente bola todo mundo vai entendendo [...] aonde posso chegar; Onde eu posso melhorar. Chegar aonde a direção quer, está entendendo? Então assim, é muito amplo, eu só não chego se eu não quiser. Mas a direção vai me ajudar (GERENTE ADMINISTRATIVA).

O proprietário reconhece que o processo de formação de estratégias é visionário e defende esta posição como sendo importante para os negócios, visto que, nas suas palavras, o empresário nunca pode parar, para que não seja superado, ou se torne defasado:

Eu percebo né [o processo como algo visionário]. Porque é preciso que se tenha isso. O empresário não pode também se acomodar. O empresário é como o médico, o advogado, ele não tem fim. Pela visão empreendedora dele. Não se trata que ele tenha ambições pra possuir riqueza, possuir patrimônio. Não se trata disso não, é que ele tem visão empreendedora e essa visão nunca chegará ao final. [...] Ele precisa de sempre está crescendo. E se ele não fizer isso, a concorrência vem e ocupa.

Em outro momento, a fala do Sr. Genivan confirma o que afirmam Julien, Marchesnay e Machado (2010), que o empreendedorismo é mais do que somente a criação de empresas, mas sim a inovação, a transformação de territórios, a produção, criação de valores entre outros fatores:

Você vir os grandes empresários do RN, do país, do mundo: são riquíssimos; empresas riquíssimas. Eles vão buscar mais riquezas em outros países, porque aquilo ele não está procurando mais, ele não precisa de dinheiro, dinheiro ele já tem suficiente. Ele precisa crescer, de ajudar o país. Você ver a Gerdau aqui do Brasil, Votorantim [...] então esses empresários permanentemente abrindo indústrias, não é porque eles precisam ganhar dinheiro. Eles já têm demais! É porque eles pensam no desenvolvimento do país. Então eles trabalham mais para o país do que pra eles, porque eles já têm muito dinheiro.

No que diz respeito às ações empreendedoras, que conforme Paiva Júnior e Guerra (2010) estão diretamente relacionadas ao mercado, desenvolvimento e inovação, apresenta-se as principais ações empreendedoras praticadas na empresa analisada ao longo do tempo:

- **Criação de centro administrativo:** Uniram-se todos os funcionários do setor administrativo, que antes se localizavam em prédios espalhados por toda cidade, em um único setor, que hoje funciona na unidade sede. A partir da dificuldade de comunicação e logística entre os funcionários, um dos diretores sentiu a necessidade de fazer essa junção tendo observado o funcionamento de uma grande empresa brasileira, que possui também um grande centro administrativo;

- **Contratação de vendedores do gênero feminino:** Há algumas décadas a empresa contratou a primeira vendedora em todo o mercado de Mossoró e região. Até então mercado lojista não acreditava na capacidade da mulher em trabalhar como vendedora de material de construção. O Sr. Genivan percebeu que as mulheres eram mais cativantes durante o atendimento, por isso, rompeu esse estigma;
- **Implantação do Sistema de RP:** implantação de um sistema de integração de todas as informações da empresa.

A empresa também chama atenção por sempre apresentar ações pioneiras, isso por acreditar, desenvolver e comercializar novos produtos na praça. Além disso, a variedade das formas e dos prazos de pagamento oferecida aos clientes também merece destaque. Outra inovação, diz respeito à unidade sede, prevista pra inaugurar brevemente. Serão comercializados além de material de construção, produtos como aparelhos de ar-condicionado. A loja será ampla, climatizada, com estacionamento privativo, e trará muitas novidades em produtos e serviços, com grande diferencial no mercado de Mossoró e região.

O Sr. Genivan e seus filhos, ao decidirem construir uma nova sede, fizeram várias visitas as maiores lojas de material de construção do Nordeste, buscando novidades. Além disso, participarão de cursos de reciclagem e treinamentos tanto os gestores quanto os funcionários. Por último, a inovação que mais chama atenção na empresa em questão, é a sua principal característica: a diversificação, que iniciou através das parcerias com os pequenos comerciantes de bairro, até a abertura de diversas unidades, inclusive na cidade de Mossoró, o que foi alvo de muitas críticas, conforme ele explica:

Eu acho que nossa principal inovação, que foi o motivo maior dessa posição que a gente ocupa hoje, foi essa de trabalhar com pequenos comerciantes e depois evoluir isso pra abrir lojas nas cidades do Estado e de Estados vizinhos também. Mas os comerciantes da capital diziam muito: ‘mas como é que você vai abrir cinco lojas em Mossoró? Você só vai ter mais despesa, você não tem como alcançar resultados com isso’. E eles hoje estão fazendo o que nós fizemos há anos. E eles censuravam muito porque achavam que não tinha como, eu só ia aumentar minhas despesas e não tinha como crescer. E eu ia concorrer comigo mesmo. Porque eu abri a loja perto de você e lhe levava pra você comprar. Ai eu estou presente, né? Então onde tinha alguém que estava bem na atividade eu ficava lá por perto, aí eu sabia que eu conseguia parte do mercado que ele tinha (EMPREENDEDOR).

Nesse contexto, é relevante destacar o empreendedorismo estratégico defendido por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008). Segundo os autores, quando a empresa pratica este tipo de empreendedorismo, ela costuma explorar oportunidades por meio da inovação. Para eles, a

competitividade das empresas está cada vez mais ligada na sua capacidade de encontrar oportunidade e produzir inovações. “A inovação é função específica do empreendedorismo” (DRUCKER, 1998, p. 149-157 apud HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Desse modo, apresenta-se a seguinte fala, cujo destaque está na capacidade de explorar oportunidades e da busca pela inovação:

Ele é inovador, ele é decidido, e ele mesmo aparentando não ser uma pessoa que busca oportunidades, pela serenidade que ele tem, é uma pessoa que gosta de empreender mesmo, dentro de um nível de risco que ele acredita ser aceitável, ele sempre gosta de novos desafios (DIRETOR COMERCIAL).

Nesse sentido, faz-se necessário destacar algumas características do Sr. Genivan que o fazem ser percebido como empreendedor, tanto pelos diretores, quanto pelos gerentes e ainda por seus funcionários. Nos quadros a seguir, algumas falas ressaltam as características do Sr. Genivan Batista como empreendedor, conforme Schmidt e Bohnenberge (2009); Silva, Gomes e Correa (2009); e Mañas (2002).

Quadro 5: Características empreendedoras de Genivan Batista, segundo Schmidt e Bohnenberge (2009):

Assume riscos Calculados	Planeja	Detecta oportunidades	Sociável	Tem Liderança
Com certa cautela. Ele aceita correr risco contanto que você mostre um projeto confiável. (DIRETOR ADMINISTRATIVO) Eu fui pra Natal, comprei uma empresa grande em Natal. Foi muito cara. Então eu analisei muito: eu fiz minhas contas que se lá desse tudo errado, a minha vida iria continuar. Se nas minhas contas, eu tivesse chegado à conclusão que se não desse certo, eu me liquidava, eu não iria. Então às vezes eu parto pra um investimento com alguma dúvida, mas com a segurança de que aquilo, se não der certo, não vai me destruir. (EMPREENDEDOR)	Ele [Genivan] exige muito planejamento do que se vai fazer, pra não dar um passo errado. (DIRETOR ADMINISTRATIVO)	Sim. Costuma sim. Aproveita [oportunidades]. Em algum momento ele diz: vamos nos instalar ali, é oportunidade de crescer. (GERENTE COMERCIAL) Aí nessa hora você traz uma oportunidade de um determinado valor, e eu sinto que é oportunidade e se eu puder absorver essa oportunidade toda eu absorvo. Aí a concorrência fica sem oportunidade. (EMPREENDEDOR)	Ele quer estar sempre em todo lugar. Ele abrange de um todo: numa venda, sempre envolvido, na igreja, em um bairro, em um evento [...] (GERENTE ADMINISTRATIVA) Todos os funcionários da empresa, do menor ao maior, sabem que a sala dele é aberta. Ele não tem uma barreira pra poder chegar a ele. Todo mundo chega a ele. (DIRETOR COMERCIAL)	Ele é o topo! É ele que arrasta. Tanto que ele é bastante visionário. É de onde partiu, né? Ele é bastante incentivador. (GERENTE COMERCIAL) Determinante. Porque é nele que a gente cria nosso norte, porque com essa dificuldade que nós encontramos, nós encontramos nele o porto seguro pra dar o referencial. (DIRETOR ADMINISTRATIVO) Ele sempre é a pessoa determinante, ele é quem leva essas situações, ele é quem é a voz que diz que vá ou que fique. (DIRETOR COMERCIAL)

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Quadro 6: Características empreendedoras de Genivan Batista, segundo Silva, Gomes e Correa (2009) e Mañas (2002):

Silva, Gomes e Correa (2009)		Mañas (2002)
Autonomia	Possui comportamento Inovador	Persistência
Não. As decisões são centralizadas não só nele, mas na direção, nos filhos e ele. Os gestores eles vão dar opinião, mas eles escutam também e se moldam. (GERENTE COMERCIAL) A atual gestão, meu pai Genivan, nos deixa muito livre pra pensar e trazer posições novas. (DIRETOR ADMINISTRATIVO) Eu libero muito para os filhos. Ou você vai liberar pra seus filhos ou você termina como começou. E seus filhos como é que vão lhe suceder? (EMPREENDEDOR)	Eu acho que ele tem muita visão. (GERENTE COMERCIAL) Ele acredita na inovação. Você tem que trazer com muita base, mas ele acredita muito no novo. (DIRETOR ADMINISTRATIVO) O meu papel é estimular permanentemente isso né. Eu estimo permanentemente: Vamos inovar! Por isso que a minha empresa se mantém com um nivelamento às empresas mais atualizadas, porque eu não me recolho a minha idade de um aposentado. Eu leio, eu me atualizo [...] (EMPREENDEDOR)	Assim, são vários tabus que ele venceu, desde criança. Saiu da propriedade rural, chegar a ser profissional liberal bem sucedido; deixar isso pra vir pra o comércio, que era novo [...]. (DIRETOR ADMINISTRATIVO)

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Como é possível perceber, o Sr. Genivan tem fortes características que o fazem ser percebido como empreendedor. A questão de exploração de oportunidades e o constante desejo por inovação enfatizam este seu lado, além de proporcionar vantagem competitiva à organização. As principais ações empreendedoras já mencionadas nesta sessão trazem a inovação como fonte principal. Na sessão seguinte, apresenta-se a relação entre o perfil empreendedor de Genivan Batista e a formação de estratégias da A Construtora.

4.3 O GESTOR EMPREENDEDOR E A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Esta sessão pretende responder ao terceiro e último objetivo específico: Compreender a relação entre a formação de estratégias e as práticas empreendedoras do gestor da Rede A Construtora.

A partir dos dados analisados e diante do exposto, pode-se afirmar que o fundador da empresa é o principal impulsionador das estratégias, tendo sido bastante citado como empreendedor, principalmente pelas ações inovadoras, pela sabedoria, intuição, pela grande experiência de vida e de negócios, além de ser visionário, confirmando o que defendem Hitt,

Ireland e Hoskisson (2008) quando expõem que estas são as principais características do empreendedor na escola empreendedora.

Ele tem uma experiência de vida muito larga. Então, essa experiência de vida dele, dá todo um referencial a empresa. A empresa chegou a esse ponto hoje, e se deve à posição dele, que esse referencial foi todo dele. A gente até acredita assim, que todos os funcionários, na maioria se espelhem nele, nessa referência de chegar (GERENTE ADMINISTRATIVA).

Na fala, a gerente administrativa mostra a riqueza da experiência do empreendedor, como um fator de grande influência na história da empresa. Nesse contexto, deve-se destacar à capacidade que o gestor tem de influenciar o grupo, a missão, visão e estratégias da empresa, conforme afirmam Costa, Cericato e Melo (2005), permitindo a adaptação e a competitividade da corporação e evidenciando o empreendedor como agente transformador e de relevante papel na sociedade, em concordância com os pressupostos dos autores. Mais trechos da entrevista evidenciam isso:

Com certeza! Não tenho nenhuma sombra de dúvida! A influência dele [Genivan] é muito forte! Ele passa muita coisa pra gente, pra todos; pra os filhos, pra os gestores, pra os funcionários [...]. Que ele já tem vivido. Ele tem uma influência muito grande! Ele dá um parecer, ele concorda, ele discorda, ele é bem envolvido nos processos. (GERENTE ADMINISTRATIVA).

A influência do Sr. Genivan é tão forte que há certa dependência psicológica de sua equipe conforme a fala revela:

Muito [Genivan influencia], muito mesmo. Assim, a gente brinca aqui: até com as palavras dele. Se ele está bem, a empresa está bem, se não está bem psicologicamente, a empresa não está bem também, porque como nós temos nele o nosso norte, a influência dele é fundamental (DIRETOR ADMINISTRATIVO).

Na entrevista do diretor comercial é possível ter entendimento semelhante:

Muita [influência]. Ele é o referencial de todos nós. Ele realmente é aquela pessoa que quando se tem momentos bons, todos se lembram dele, mas em momentos difíceis a lembrança é maior, porque ele é sempre aquela pessoa pra assegurar. Então pra o grupo ele é como se fosse o professor, aquele que vai sempre nos dá o ensinamento (DIRETOR COMERCIAL).

Quando questionado se acreditava influenciar o grupo sob sua perspectiva, Genivan declarou:

Eu acredito. Eu não sei se essa convivência muito harmoniosa que a gente vive [...]. E eu prego muito isso: a minha origem muito sofrida [...]. Como eu venci minhas

dificuldades [...]. O meu papel é ser escutado. É o que falei com você: é a riqueza da experiência.

Já no que se refere à formação de estratégias propriamente dita, o diretor administrativo afirmou que “Ele [Genivan] é o norte que dá a estratégia, ele que dá a posição da estratégia. Nosso intuito é de ser o maior do Nordeste e ele dá o norte pra gente montar a estratégia e chegar ao resultado”. O que deixa bem evidente o poder que o empreendedor tem sobre as decisões estratégicas.

Considerando o exposto, é importante relembrar algumas das características do perfil empreendedor na Escola empreendedora de formação segundo Mintzberg (1973 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) que confirma o exposto:

- O primeiro foco é nas oportunidades e os problemas estão em segundo plano;
- O poder pertence a uma pessoa com habilidades suficientes para realizar ações com ousadia;
- Poder para dar grandes avanços, apesar das incertezas;
- A busca pelo crescimento é a maior meta.

Em se tratando da busca constante pelo crescimento, como meta, destaca-se:

Tem essa de eu ter o desejo permanente de crescimento. Eu tenho e é permanentemente. Minha esposa diz: quando é que nós vamos parar? Não vamos. Eu poderia tá eu e ela, que a gente não precisa mais das atividades do comércio, mas eu não aceito isso. Então eu me sinto empreendedor por isso: porque permanentemente, não há dia que eu não fique pensando: como é que dá um passo? Pra eu dar esse passo eu preciso disso e daquilo [...]. E eu faço isso nesse sentido de conseguir [...] Eu acho que foi essa parte assim, da minha obstinação de ocupar espaço. Toda vida eu tive. Desde quando eu era analfabeto, que morava na zona rural, eu queria ocupar meu espaçozinho lá. Então é uma obstinação permanente. Ainda hoje eu tenho: eu quero ocupar espaço. Sem ser com arrogância, mas eu quero ocupar espaço na minha atividade. Eu quero competir dentro da minha atividade (EMPREENDEDOR).

Conforme o que foi analisado nas entrevistas, bem como o exposto se tratando das escolhas das ações estratégicas, no que diz respeito à formação de estratégia, recorre-se a Nicolau (2001) para afirmar que existem, concomitantemente os três tipos de formação de estratégias na realidade da empresa. Observa-se um processo racional e formal – a partir de critérios objetivos e por meio de etapas sequenciais, assim como, identifica-se um processo negociado – valores internos e externos, recursos e capacidades que influenciam as escolhas estratégicas e por fim, o processo em construção permanente – ações que acontecem e originam comportamentos, consequentemente as estratégias. Confirmando o que afirma ainda

Nicolau (2001), que essas abordagens não se excluem, podendo existir, no processo de formação estratégica, simultaneamente. Essa existência simultânea enriquece o processo de formação da empresa em questão, pois não há um modelo pronto, mas, certa flexibilidade, de modo que a empresa se adapte às circunstâncias e situações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tem como objetivo geral, investigar como o empreendedor vem influenciando a formação das estratégias adotadas pela empresa A Construtora, tendo em vista que a organização possui uma trajetória bem sucedida que se deve, principalmente, às estratégias implementadas e às ações do empreendedor.

Diante de toda história de vida e sabedoria; e de sua postura simples e humilde, bastante comunicativa, simpática e afetuosa, o Sr. Genivan conquistou o respeito e a admiração de todos que o conhecem. Assim, ele exerce bastante influência no grupo e em todas as decisões estratégicas da empresa, e essa influência ocorre por meio da dedicação ao trabalho, acessibilidade e experiência de vida que possui o empreendedor. Seus funcionários percebem nele a figura de um líder.

Nesse contexto, todas as decisões estratégicas precisam do aval e do conhecimento do gestor. Um dos filhos, inclusive, chega a mencionar que muitas vezes, o corpo diretor define toda a estratégia pensando no empreendedor, fundamentando-se em passos que ele considera corretos, e planejando os resultados que acreditam ser almejados por ele; depois disso a estratégia é apresentada para sua opinião e aprovação e será implementada somente se autorizada por ele. Assim, é possível afirmar que o empreendedor, e assim chamado porque tem o desejo permanente de crescer e de explorar algo novo, exerce grande e direta influência nas estratégias da empresa, que chamam atenção por serem consistentes e principalmente muito pensadas – em sua maioria – o que diferencia a Rede A Construtora dos concorrentes. A influência do Sr. Genivan é tanta, que outro de seus filhos menciona que todos apenas estão bem, quando o Sr. Genivan também está.

A história de vida do empreendedor em questão é muito incomum, porque narra a trajetória de um homem filho de agricultores, que, analfabeto ainda na adolescência, se transformou hoje em um dos maiores empresários do Rio Grande do Norte. Uma vida marcada por lutas e dores, mas principalmente por grandes vitórias, galgadas com muito esforço. Assim, é possível afirmar, sem dúvidas, que o fundador da A Construtora possui atitude bastante empreendedora, que lhe possibilitou chegar ao patamar de hoje, quer na vida pessoal ou profissional.

O que mais chama atenção é que mesmo durante a infância pobre e sofrida Genivan tinha o desejo de crescer e de ocupar espaços, e esse desejo perpetua até hoje: o empreendedor não sabe e não pretende parar de trabalhar, pois acredita no poder transformador do trabalho. Outro ponto bastante interessante é a importância que o empreendedor concede à educação:

Para ele, a chave do desenvolvimento está no conhecimento, tanto que cursou três faculdades, sendo uma delas de pedagogia, porque também exerceu por muitos anos a profissão de professor. Contudo, para ele, o conhecimento não é o bastante, mas é preciso muita dedicação e amor pelo que se faz. Segundo Genivan, esse é o segredo do seu sucesso.

Ainda no que se refere à influência do empreendedor no processo de formação de estratégia da empresa, é importante ressaltar que não é positivo para a organização que as decisões estratégicas estejam concentradas na pessoa do líder, conforme destacam Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), quando criticam a Escola Empreendedora pelo fato de o processo de formulação de estratégia conter excesso de pessoalidade do líder. Por outro lado, também é importante destacar que há a consciência desse fato; com isso, o gestor atualmente está descentralizando as decisões estratégicas de sua pessoa e passando todo conhecimento para um de seus filhos que exerce hoje o cargo de diretor administrativo.

Diante do exposto, afirma-se que o presente estudo foi de suma importância para ampliar os conhecimentos acerca das temáticas em questão e contribuiu para o desenvolvimento do campo acadêmico, mas principalmente serviu de aprendizado diante da história de superação do Sr. Genivan Batista. Recomenda-se, para estudos futuros, que se investigue a percepção dos clientes para com a postura do empreendedor, e se este exerce influência nas decisões de compra ou comportamento do consumidor. Além de colaborar com a academia, a pesquisa buscou fornecer informações relevantes acerca da gestão estratégica e do processo de formação de estratégia para as organizações, levando os gestores de negócios a uma reflexão sobre a importância das características empreendedoras do gestor e sua influência, e das estratégias empresariais como elementos diferenciadores da concorrência e geradores de vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M; **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo; Atlas, 2007.
- BARROS, Luís Alberto Monteiro de; FISCHMANN, Adalberto Américo. Estratégias tecnológicas e de negócios: Como e por que integrá-las? **Anais...** SEMEAD, 2001. p. 2 -10.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Silva Jurema; **Aprendendo a entrevistar**: como fazer entrevistas em ciências sociais, Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, vol.2, nº1(3), janeiro-julho 2005, p. 68-80. Disponível em: <<http://www.emtese.ufsc.br>>. Acesso em: 24 ago. 2013.
- CAMARGOS, Marcos Antônio; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: Uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n. 1, p. 27-39, Jan/Mar. 2003.
- COSTA, Alexandre Marino; MELO, Pedro Antonio; CERICATO, Domingo. O empreendedorismo corporativo como estratégia de gestão em organizações contemporâneas. **Anais...** ENEGEP, 2005. p. 32 -43.
- DESLANDES, F.S. GOMES, R.; **Pesquisa social**: Teoria, método e criatividade. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora; 2008. 232 p.
- DUARTE, R. Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Caderno de Pesquisas**, n. 115, p 139-154, mar 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/n115/a05n115.pdf>. Acesso em: 24 ago 2013
- ESTRADA, Rolando Juan Soliz; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, Set/Dez 2007.
- FERNANDES, Daniel von der Heyde; SANTOS, Cristiane Pizzutti dos. Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas Organizações. **RAE**. v. 7, P. 27- 39, n. 1, Jan/Jun. 2008.
- GIL, A.C.; **Métodos e técnicas de Pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas 1999. 206 p.
- HENNING, Eduarda Tirelli; DANILEVICZ, Angela de Moura Ferreira; DUTRA, Camila Costa. Modelo adaptado de Planejamento estratégico aplicado às Microempresas: um estudo de caso na área de fitness. **Rev. Produção Online**, v. 12, n. 2, p. 270-296, Abr./jun. 2012.
- HITT, Michael A; IRELAND, R. Durane; HOSKISSON< Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage Learning; 2008. 415 p.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 400 p.

IBGE. **Pesquisa anual da indústria da construção**. 2010. Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Industria da Construcao/Pesquisa Anual da Industria da Construcao/2010/paic2010.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Industria_da_Construcao/Pesquisa_Anual_da_Industria_da_Construcao/2010/paic2010.pdf). Acesso em: Jun. 2013

JULIEN, Pierre-André; MARCHESNAY, Michel; MACHADO, Hilka Vier. Interdisciplinaridade da pesquisa em empreendedorismo e em PME: Por uma teoria empreendedora que contemple diferenças culturais. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 11, n. 2, p. 355- 368, jul./dez. 2010.

LIMA, Maria Emília Amarantes Torres. Análise de conteúdo e/ou análise de discurso. In: **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 9, n. 13, p. 76-88, jun, 2003

LIMA, Sílvia Aparecida Pereira. Sobre a importância da estratégia corporativa para as organizações. **Revista Científica Eletrônica de Administração**. Jun.2009. p. 1 -6. n.16. v.18.

MAÑAS, Antonio Vico. Empreendedorismo e terceirização: A realidade em análise. **RAC**, v. 4, n. 1, p. 1- 2. 2002.

MARKONI, A. M.; LAKATOS, E. M.; **Técnicas de pesquisa**, 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASSUKADO, M. S. Análise comparativa de estratégias qualitativas de investigação: possibilidades para a pesquisa em turismo. **Turismo & Sociedade**, Curitiba, v.1, n.1, p. 9-27, abril 2008. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/turismo/article/viewFile/11922/8410>> Acesso em: 24 ago. 2013.

MATOS, Camila Naiara Nascimento. **Processo de Formação de Estratégias da Autoescola Ideal**. Monografia (Graduação em Administração). Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró. 47f, 2011.

MELLO, Luiz Carlos Brasil de Brito; AMORIM, Sérgio. Roberto. Leusin de. O subsector de edificações da construção civil no Brasil: uma análise comparativa em relação à união europeia e aos estados unidos. **Produção**, v. 19, n. 2, p. 388-399, Mai/Ago. 2009.

MORAES, Walter Fernando de Araújo. Administração estratégica de empresas no Brasil. **Revista de Administração**. v. 26, n. 4, p 58-72. Out/ Dez 1991.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN J. B.; GOSHAL, S.; **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. São Paulo: Editora Bookman; 2005. 496 p;

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman; 2010. 392 p;

NASSIF, Vânia Maria Jorge; AMARALA, Derly Jardim do; PINTO, Clovis Cerretto; SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. Empreendedores são estrategistas? Um estudo exploratório da ação de empreendedores no setor alimentício da cidade de São Paulo. **RGO**. v. 3, n. 2, p. 184-196 Jul/Dez 2010.

NICOLAU, Isabel. O conceito de estratégia. **ISCTE**, Set. 2001

OLIVEIRA, E. F. A.; FILGUEIRA, M. C. M.; **Primeiros passos na iniciação científica**. v.1412. Mossoró: Coleção Mossoroense, série C, 2004.

PAIVA JR, Fernando Gomes de; GUERRA, José Roberto Ferreira. O empreendedorismo como marco solidário na esfera do desenvolvimento. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 11, n. 2, p. 267-276, jul./dez. 2010.

PEREIRA, Yakara Vasconcelos. **Processo de formação de estratégias da Accor Hotels do Brasil de 1974 a 2004**. Dissertação (Mestrado em Estratégia). Universidade Federal de Pernambuco, Recife. 169f, 2006.

PIMENTEL, Alessandra. O método de análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. **Caderno de Pesquisas**, Curitiba, n. 114, p. 179-195, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/n114/a08n114.pdf>. Acesso: 24 ago 2013.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. p 111-149.

PRATA, Vânia Rute Ferreira. **Gestão Estratégica: Um caso de Sucesso na Indústria Química**. Projeto de Mestrado em Gestão, Departamento de Ciências de Gestão. Dez/ 2009.

RAIMUNDO, Camila Machado; Perfil empreendedor e geração de estratégias: um estudo descritivo a partir da experiência no setor da construção civil. **REBRAE**, v. 3, n. 2, p. 195-205, Mai/Ago, 2010.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Modelos de gestão flexíveis a partir de mudanças na cultura organizacional alicerçada no empreendedorismo. **Rev. de Ciências da Administração**, v. 5, n. 10, p. 01-18, Jul/ Dez, 2003.

RIBEIRO, Aline Fernandes; FREITAS, Lúcia Santana de; MOREIRA, Vinicius Farias. Estratégias funcionais e desempenho organizacional: Um estudo no setor varejista de medicamentos. **Anais...** SIMPOI, 2010. p. 1 -16.

SANTOS, Ana Paula Silva dos et al. A subcontratação como estratégia competitiva na construção civil. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 3, n. 1, p. 35- 44, jan/Jun. 2005.

SCHMIDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria Cristina. Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. **RAC**, v. 13, n. 3, p. 450-467, Jul./Ago. 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim; **Metodologia do trabalho científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2011.

SILVA, Covis L. Machado da; BARBOSA, Solange de Lima. Estratégia, Fatores de Competitividade e Contexto de Referência das Organizações: uma Análise Arquetípica. **RAC**, v. 6, n. 3, p. 07-32, Set/Dez2002.

SILVA, Marco Antônio Oliveira Monteiro da; GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro; CORREIRA, Manuela Faia. Cultura e Orientação Empreendedora: uma Pesquisa Comparativa entre Empreendedores em Incubadoras no Brasil e em Portugal. **RAC**, v. 13, n. 1, p. 57-71, Jan./Mar. 2009.

SIQUEIRA, Moema Miranda de; GUIMARÃES, Liliane de Oliveira. Novos desafios do empreendedorismo. **Revista Administração e Diálogo**, v. 9, n. 1, p. 144 -156, 2007.

SUZIN, Juliana; GONÇALO, Claudio Reis; SOUZA, Yeda Swirski de. Capacidade estratégica de uma empresa calçadista no Brasil: o caso Olympikus. **Rev . de Ciências da Administração**, v. 9, n. 18, p. 105-122, Mai/Ago 2007.

THOMPSON Jr, Arthur A.; STRICKLAND III, A.J.; GAMBLE. John E.; **Administração Estratégica**. 15. Ed. Nova York: Mc Graw Hill. 2008. 668 p.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica: Conceitos**. São Paulo: Editora Atlas; 2011. 421 p.

ZILBER, Moisés Ari; PIECKNY, Eugen Erich. Estratégia de Fusões e Aquisições: Eficácia na Expansão das Plataformas de Produtos em Empresas De Autopeças. **RAC**, v. 9, n. 3, p.169-191, Jul/Set. 2005.

APÊNDICE A – CARTA DE SOLICITAÇÃO PARA A PESQUISA

**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
DEPARTAMENTO DE AGROTECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS**

Mossoró, 25 de Junho de 2012.

Prezado Sr. Genivan Batista,

Ana Beatriz de Medeiros Régis, minha orientanda de graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), está realizando uma pesquisa sobre a temática Formação de estratégias. A estudante deseja desenvolver o segmento empírico de sua monografia na sua rede de empresas. O objetivo central do estudo é investigar como as estratégias foram formadas, ao longo do tempo. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, e o nível de análise adotado é formado pelos gestores. Na fase de coleta de dados, pretende-se realizar entrevistas.

A fim de viabilizar a execução da pesquisa, solicito sua autorização para que Ana Beatriz possa coletar dados, por meio de entrevistas, no segundo semestre de 2013. É importante salientar que o relatório final da pesquisa será disponibilizado à gerência da empresa e que a autorização pode ser enviada por e-mail.

Agradecendo antecipadamente a atenção de V. Sra., despeço-me.

Atenciosamente,


Yákara Vasconcelos Pereira Leite

Professora do Depto. de Agrotecnologia e Ciências Sociais/UFERSA

APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DO NOME E DADOS DA EMPRESA INVESTIGADA

APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DO NOME E DADOS DA EMPRESA INVESTIGADA

Documento Protocolar de Pesquisa (Termo de Consentimento)

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO – UFERSA

Departamento de Agrotecnologia e Ciência Sociais – DACS

Curso: Administração

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, **GENIVAN JOSUÉ BATISTA**, proprietário e gestor da empresa **A CONSTRUTORA**, sendo conhecedor do tema da pesquisa de graduação em Administração realizada por **ANA BEATRIZ DE MEDEIROS RÉGIS** na Universidade Federal Rural do Semiárido – UFERSA, **AUTORIZO** a divulgação do nome da empresa e de todas as informações passadas por mim e demais entrevistados durante a pesquisa, no texto do trabalho de conclusão de curso da referida aluna e em artigos decorrentes dessa investigação.

MOSSORÓ, 12 de fevereiro de 2014.

APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTREVISTA (Proprietário/ Gestor)

Dados Gerais:

1. Nome
2. O que motivou a fundação da empresa?
3. Descreva a trajetória da empresa.

Objetivo geral

Investigar como o empreendedor vem influenciando a formação das estratégias adotadas pela empresa *A Construtora*.

Objetivos específicos

- 1) Identificar as estratégias utilizadas na *A Construtora*;
- 2) Analisar as principais ações empreendedoras implementadas ao longo do tempo na organização;
- 3) Compreender a relação entre a formação de estratégias e as práticas empreendedoras do gestor da Rede *A Construtora*.

QUESTÕES PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Objetivo 1:

- a) Como os fatores – social, político, econômico – influenciam as ações da empresa? (CAMARGOS; DIAS, 2003)
- b) A empresa tem conseguido sobressair-se neste ambiente? De que maneira? (CAMARGOS; DIAS, 2003)
- c) Como a empresa avalia seus recursos competitivos? Qual a vantagem obtida através deles? (MORAIS, 1991)
- d) E tratando de recursos, qual o bem (seja ele tangível ou intangível) que o senhor considera fundamental para o alcance dos objetivos da organização ao longo de sua trajetória?
- e) A atual gestão da empresa tem permitido alcançar seus objetivos e cumprir sua missão? (CAMARGOS; DIAS, 2003).

- f)** Qual o papel da gestão no desempenho da empresa e na sua relação com a concorrência? (PRATA, 2009)
- g)** Em sua opinião, o que levou a empresa ao nível em que ela está hoje?
- h)** Como foi o processo de escolha das ações para que ela chegasse a este nível? (MINTZBERG, AHLSTRAN; LAMPEL, 2010).
- a) Padrão. Com atitudes repetitivas?
 - b) Não pensadas ou não pretendidas, mas que foram realizadas?
 - c) Sabendo localizar produtos em mercado, ou um modo particular de realizar ações?
 - d) Truques?
- i)** Descreva as principais estratégias adotadas pela empresa ao longo do tempo, com ênfase para as atuais.
- j)** Para implementá-las, quais os recursos (financeiros, físicos, humanos e organizacionais) que foram mais utilizados ao longo do tempo?
- k)** Ainda em relação às estratégias, como se deu a sua formação? (NICOLAU, 2001).
Considere três linhas básicas para a formação de estratégias:
- a) Um processo racional e formal: desenvolve-se por meio de etapas sequenciais, racionais e analíticas, a partir de critérios objetivos;
 - b) Um processo negociado: os condicionantes das escolhas estratégicas são os valores internos e externos; os recursos e as capacidades;
 - c) Um processo em construção permanente: forma-se a partir de ações que vão se desencadeando e configurando comportamentos que darão origem às estratégias.
 - d) Escolas de formação de estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).
- l)** Você percebe este processo de formação como algo visionário? Por quê?
- m)** As estratégias implementadas têm favorecido o crescimento da empresa?
- n)** Qual o principal fator de sucesso da empresa?

- o)** Quais foram os fatores que garantiram a sustentabilidade da estabilidade organizacional? (CAMARGOS; DIAS, 2003)
- p)** Em relação à vantagem perante os concorrentes, o que a organização vem fazendo para alcançá-la?
- q)** O que procuram fazer pra se diferenciarem?
- r)** Por que optou pela diversificação? Como se dá essa diversificação? (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008).
 - a) Baixo grau de diversificação: um único negócio ou negócio predominante;
 - b) Grau de diversificação de moderado a alto: relacionada restrita e relacionada ligada;
 - c) Grau extremamente alto de diversificação: não relacionada.
- s)** A empresa consegue oferecer produtos ou serviços a custos baixos? De que maneira faz isso? Ela se destaca por isso? (liderança em custos)
 - a) Esse destaque é apenas em um setor da indústria? Qual? (liderança em custos focada)
- t)** A empresa procura se diferenciar nos produtos/ serviços oferecidos? Como? Os clientes a procuram por isso? (diferenciação)
 - a) Essa diferenciação é em apenas um setor na indústria? Qual? (Liderança em diferenciação focada)
- u)** Há combinação de custo baixo e diferenciação? Como isso é feito? Qual o destaque que a empresa ganha por isso?

Objetivo 2:

- a)** O Senhor se dispõe a assumir riscos para alavancar a organização? Que tipos de riscos? Conte-me um exemplo de quando isso ocorreu.
- b)** A empresa já enfrentou algum tipo de dificuldade? Qual? Como fez para superá-la? Qual o seu papel nesse processo de superação?

- c) Atualmente a empresa enfrenta alguma dificuldade? Qual? Como está fazendo para superá-la?
- d) A empresa já implementou algum tipo de inovação? Qual? Como se deu esse processo? Qual o seu papel durante esse processo?
- e) A empresa costuma explorar oportunidades? De que maneira? Qual o seu papel nesse processo? Exemplifique.
- f) Quais os recursos utilizados para explorar estas oportunidades?
- g) O Senhor se considera um empreendedor? Por quê? Quais características pessoais te fazem perceber como tal?

Objetivo3:

- a) Qual é o papel do (a) Sr. (a) na elaboração da estratégia da sua organização?
- b) Acredita influenciar o grupo de acordo com a sua perspectiva? Por quê? De que maneira?
- c) Qual o nível de centralização das decisões na organização? (modo empreendedor/ adaptativo)
- d) Quais são suas características pessoais que acredita influenciar ou ter influenciado em algum processo de formação de estratégia? Por quê? Como se deu essa influência? Em que resultou?
- e) Acredita que suas capacidades geram vantagem competitiva para a empresa? Quais delas? Como se dá essa geração de vantagem? Por quê?

APÊNDICE D – ROTEIRO PARA ENTREVISTA (Gerentes e Diretores)

Dados Gerais:

1. Nome
2. Idade
3. Há quanto tempo trabalha na empresa?
4. O que te atraiu para trabalhar na empresa?
5. Qual o Cargo que ocupa?
6. Sempre ocupou esse cargo?

Objetivo geral

Investigar como o empreendedor vem influenciando a formação das estratégias adotadas pela empresa A Construtora.

Objetivos específicos

- 1) Identificar as estratégias utilizadas na *A Construtora*;
- 2) Analisar as principais ações empreendedoras implementadas ao longo do tempo na organização;
- 3) Compreender a relação entre a formação de estratégias e as práticas empreendedoras do gestor da Rede *A Construtora*.

QUESTÕES PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Objetivo 1:

- a) Como os fatores – social, político, econômico – influenciam as ações da empresa?
(CAMARGOS; DIAS, 2003)
- b) A empresa tem conseguido sobressair-se neste ambiente? De que maneira?
(CAMARGOS; DIAS, 2003)
- c) Como você avalia os recursos competitivos? Qual a vantagem obtida através deles?
(MORAIS, 1991)
- d) E tratando de recursos, qual o bem (seja ele tangível ou intangível) que o senhor

considera fundamental para o alcance dos objetivos da organização ao longo de sua trajetória?

- e)** A atual gestão da empresa tem permitido alcançar seus objetivos e cumprir sua missão? (CAMARGOS; DIAS, 2003)
- f)** Qual o papel da gestão no desempenho da empresa e na sua relação com a concorrência? (PRATA, 2009)
- g)** Em sua opinião, o que levou a empresa ao nível em que ela está hoje?
- h)** Como foi o processo de escolha das ações para que ela chegasse a este nível? (MINTZBERG, AHLSTRAN; LAMPEL, 2010).
 - a. Padrão. Com atitudes repetitivas?
 - b. Não pensadas ou não pretendidas, mas que foram realizadas?
 - c. Sabendo localizar produtos em mercado, ou um modo particular de realizar ações?
 - d. Truques?
- i)** Descreva as principais estratégias adotadas pela empresa ao longo do tempo, com ênfase para as atuais.
- j)** Para implementá-las, quais os recursos (financeiros, físicos, humanos e organizacionais) que foram mais utilizados ao longo do tempo?
- k)** Ainda em relação às estratégias, como se deu a sua formação? (NICOLAU, 2001).

Considere três linhas básicas para a formação de estratégias:

 - a. Um processo racional e formal: desenvolve-se por meio de etapas sequenciais, racionais e analíticas, a partir de critérios objetivos;
 - b. Um processo negociado: os condicionantes das escolhas estratégicas são os valores internos e externos; os recursos e as capacidades;
 - c. Um processo em construção permanente: forma-se a partir de ações que vão se desencadeando e configurando comportamentos que darão origem às estratégias.

d. Escolas de formação de estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

- l)** Você percebe este processo de formação como algo visionário? Por quê?
- m)** As estratégias implementadas têm favorecido o crescimento da empresa?
- n)** Qual o seu papel na formação e implementação dessas estratégias?
- o)** Qual o principal fator de sucesso da empresa?
- p)** Quais foram os fatores que garantiram a sustentabilidade da estabilidade organizacional? (CAMARGOS; DIAS, 2003)
- q)** Em relação à vantagem perante os concorrentes, o que a organização vem fazendo para alcançá-la?
- r)** O que procuram fazer pra se diferenciarem?
- s)** A empresa consegue oferecer produtos ou serviços a custos baixos? De que maneira faz isso? Ela se destaca por isso? (liderança em custos)
 - a. Esse destaque é apenas em um setor da indústria? Qual? (liderança em custos focada)
- t)** A empresa procura se diferenciar nos produtos/ serviços oferecidos? Como? Os clientes a procuram por isso? (diferenciação)
 - a. Essa diferenciação é em apenas um setor na indústria? Qual? (Liderança em diferenciação focada)
- u)** Há combinação de custo baixo e diferenciação? Como isso é feito? Qual o destaque que a empresa ganha por isso?

Objetivo 2:

- a)** O Gestor se dispõe a assumir riscos para alavancar a organização? Que tipos de riscos? Conte-me um exemplo de quando isso ocorreu.
- b)** A empresa já enfrentou algum tipo de dificuldade? Qual? Como fez para superá-la? Qual o papel do gestor nesse processo de superação?
- c)** Atualmente a empresa enfrenta alguma dificuldade? Qual? Como está fazendo para superá-la?

- d) A empresa já implementou algum tipo de inovação? Qual? Como se deu esse processo? Qual o papel do gestor durante esse processo?
- e) A empresa costuma explorar oportunidades? De que maneira? Qual o papel do gestor nesse processo? Exemplifique.
- f) Quais os recursos utilizados para explorar estas oportunidades?
- g) Você considera o gestor um empreendedor? Por quê? Quais características pessoais dele te fazem percebê-lo como tal?

Objetivo3:

- a) Qual é o papel do Gestor na elaboração da estratégia da organização?
- b) Acredita que ele influencia o grupo de acordo com a sua perspectiva? Por quê? De que maneira?
- c) Qual o nível de centralização das decisões na organização? (modo empreendedor/adaptativo)
- d) Quais são suas características pessoais do gestor que acredita influenciar ou ter influenciado em algum processo de formação de estratégia? Por quê? Como se deu essa influência? Em que resultou?
- e) Acredita que as capacidades do gestor geram vantagem competitiva para a empresa? Quais delas? Como se dá essa geração de vantagem? Por quê?