



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas

Públicas

Departamento de Administração

KARINE PEDROZA DOS SANTOS

**ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO EM TEMPOS DE  
PANDEMIA – um estudo de caso de micro e pequenas  
empresas de materiais de construção.**

Brasília – DF

2020

**KARINE PEDROZA DOS SANTOS**

**ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO EM TEMPOS DE  
PANDEMIA – um estudo de caso de micro e pequenas  
empresas de materiais de construção.**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: PhD, Maria Amélia  
Paula Dias.

Brasília – DF

2020

**KARINE PEDROZA DOS SANTOS**

**ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO EM TEMPOS DE  
PANDEMIA – um estudo de caso de micro e pequenas  
empresas de materiais de construção.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

**Karine Pedroza dos Santos**

Maria Amélia Paula Dias, PhD  
Professora orientadora

Olinda Maria Gomes Lessa, Msc  
Professora-Examinadora

Gilmar dos Santos Marques, Msc  
Professor-Examinador

Brasília, 14 de dezembro de 2020

# AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, se estou aqui hoje foi porque Ele permitiu.

Aos meus pais, Joaquim Pedrosa e Kelly Zandra por sempre me apoiarem em meus estudos.

E a minha orientadora, professora Maria Amélia, que sempre esteve disposta a ajudar com paciência e prontidão todas as vezes que necessitei de sua ajuda.

“Sonhos determinam o que você quer. Ação  
determina o que você conquista.”

Aldo Novak

## RESUMO

Atualmente o mundo está passando por uma pandemia, que está afetando diretamente o comércio, em particular as micro e pequenas empresas. Por serem pequenas, há uma falta de mecanismos de qualquer tipo de planejamento tanto por falta de tempo como por falta de conhecimento sobre o planejamento, o que as leva a não estarem preparadas para essa situação atual que as surpreendeu. Pois com essa pandemia a população está sendo orientada a ficarem em suas casas, então como que essas MPEs estão se adaptando a essa nova realidade se as pessoas não estão saindo de suas casas para comprar. O presente trabalho teve como propósito identificar as estratégias adaptativas que estão sendo usadas pelas micro e pequenas empresas de materiais de construção na época da pandemia. E para atingir esse objetivo foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, descritiva, tendo abordagem qualitativa de estudo de caso múltiplo, com um roteiro de entrevista semiestruturado a oito lojas de materiais de construção. Como resultado, foi identificado que essas MPEs trabalham com estratégias reativas que são elaboradas no dia a dia sem algum planejamento anterior. Foram pegas de surpresa pela pandemia pelo fato de não ter uma programação, planejamento ou estratégia em suas organizações. O presente trabalho contribuiu também para uma elaboração simplificada de formulação de estratégias para serem implementadas nesse tipo de mercado.

**Palavras-chave:** Estratégias Adaptativas; Materiais de construção; Micro e Pequenas empresas.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - As cinco forças de Porter .....	8
Figura 2 – O papel das MPEs no Brasil em 2018 .....	13
Figura 3 - Empregos gerados pelas MPEs no Brasil .....	13

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de formulação de estratégias.....	6
Quadro 2 - Classificação de micro e pequena empresa.....	12
Quadro 3 - Participação das micro e pequenas empresas na economia do país.....	13
Quadro 4 - A estrutura do setor de materiais de construção:.....	14
Quadro 5 - Resumo do referencial para as perguntas da entrevista.....	17
Quadro 6 - Ambiente externo das lojas de materiais de construção.....	25
Quadro 7 - Matriz SWOT - Canal ferragens.....	26
Quadro 8 - Matriz SWOT Novo Estilo.....	27
Quadro 9 - Matriz SWOT Malu.....	27
Quadro 10 - Matriz SWOT Sintec.....	27
Quadro 11 - Matriz SWOT Grande Lojão.....	27
Quadro 12 - Matriz SWOT Pirenópolis.....	27
Quadro 13 - Matriz SWOT DF piso.....	28
Quadro 14 - Matriz SWOT Ribeiro.....	28
Quadro 15 - Identificando os pontos fortes e fracos da empresa.....	32
Quadro 16 - Controlando o estoque.....	33
Quadro 17 - Dados dos clientes.....	33
Quadro 18 - Proposta de planejamento - definição de metas.....	34



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

MPEs– Micro e Pequenas Empresas

PE – Planejamento Estratégico

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	1
1.1	Formulação do problema .....	2
1.2	Objetivo Geral .....	2
1.3	Objetivos Específicos .....	2
1.4	Justificativa .....	3
1.5	Delimitação da Pesquisa.....	3
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	4
2.1	Estratégia .....	4
2.2	Formulação das estratégias .....	5
2.3	As Escolas da administração estratégica .....	9
2.4	Micro e Pequena Empresas -MPE.....	11
2.5	Varejo de materiais de Construção.....	13
2.6	A importância de ter um planejamento estratégico nas Micro e Pequenas Empresas - MPÉs.....	14
3.	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	17
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa .....	19
3.2	Caracterização das organizações e indivíduos objetos do estudo .....	20
3.3	Participantes da pesquisa.....	21
3.4	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa .....	21
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	22
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	23
4.1.	Estratégias nas MPÉs de materiais de construção.....	23
4.3	Propondo o modelo simplificado para a inclusão das estratégias .....	32
5.	CONCLUSÕES .....	35
	REFERÊNCIAS.....	38
	APÊNDICES .....	40
	APENDICE A- ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA.....	40
	APÊNDICE B .....	43
	MODELO PROPOSTO DE FORMULAÇÃO DAS ESTRATEGIAS SIMPLIFICADAS .....	43



## 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas- as MPEs- são conhecidas como os motores de crescimento do país, fazem com que a economia gire, aumentando os empregos. A definição de Micro e Pequenas empresas está na Lei complementar nº123, de dezembro de 2006, na qual considera micro ou pequena a empresa as que faturam ao ano até R\$ 360.000,00 e empresa de pequeno porte a que fatura de R\$ 360.000,00 até R\$ 4.800.000,00 (Brasil, 2006). Segundo o Sebrae, existem no Brasil cerca de 6,4 milhões de estabelecimentos, das quais 99% são micro e pequenas empresas (MPE). Elas respondem por 16,1 milhões de postos de trabalhos, o que corresponde a 52% dos empregos com carteira assinada do país.

Elas têm uma enorme contribuição ao desenvolvimento econômico do país, pois são essenciais nas inovações tecnológicas e geram mais empregos comparado com as grandes empresas (Birch, 1979). Embora as MPEs possam ser mais eficientes e conseguirem se adaptar rapidamente quando ocorrem mudanças no seu ambiente, elas são bastante resistentes ao planejamento estratégico (Joyce & Woods, 2003). Devido ao fato de serem pequenas, existe uma eterna falta de tempo para o planejamento e os proprietários lidam com os problemas operacionais diariamente sem ter nenhum planejamento ou previsão. No entanto, o planejamento poderia ajudar a gerar vantagens competitivas facilitando o crescimento dos negócios e das receitas e melhorando o posicionamento das empresas junto aos clientes.

O mundo passa por uma emergência sanitária – uma pandemia causada pela a COVID 19. No Brasil foram criados decretos impedindo a abertura do comércio, ficando apenas os serviços essenciais. Em Brasília, as lojas de materiais de construção foram consideradas como serviços essenciais e, portanto, não foram fechadas. No entanto, o fato de não haver o costume do planejamento, monitoramento do ambiente e desenho formal de estratégias pode ter agravado a situação das MPEs neste tempo de pandemia.

De acordo com o IBGE, 28,6% das empresas em diversos setores afirmaram que durante a pandemia tiveram um efeito positivo em seus negócios, isso na segunda quinzena de agosto do ano de 2020. Na setor de comercio, o efeito positivo é de

apenas 31% e o efeito negativo de 36%. Já no setor de construção, o impacto positivo de 28,4% e o negativo foi de 40%. Podemos notar que o efeito negativo é maior que o positivo nesses setores. E a falta de um planejamento bem formulado ou até mesmo falta de conhecimentos do proprietário da organização podem gerar falências das empresas desses setores de comércio e construção. Negócios são abertos, muitas vezes por alguma oportunidade e não porque os proprietários são conhecedores de gestão, o que gera maior possibilidade do fracasso.

Conforme Melo (2003), as MPEs quase não têm estratégia. Quando tem, o planejamento está mal formulado, incompreensível, mal informado aos funcionários. Isso ocorre pelo fato da falta de tempo dos gerentes com a correria do dia a dia, falta de conhecimento para o processo de implementação da estratégia e até ausência de especialização do gerente.

Assim sendo, como essas lojas de material de construção, que são MPEs, estão conseguindo manter suas atividades, sendo que a população está sendo motivada a ficar em isolamento social? Como que as microempresas de materiais de construção estão se adaptando a essa nova realidade?

### **1.1 Formulação do problema**

Com base nas questões apresentadas, a pergunta de pesquisa escolhida foi: como as empresas do ramo de materiais de construção tem se adaptado para sobreviver aos tempos de isolamento social devido à COVID-19?

### **1.2 Objetivo Geral**

Este trabalho tem como objetivo geral identificar as estratégias adaptativas utilizadas das MPEs do ramo de materiais de construção civil, no contexto da COVID-19.

### **1.3 Objetivos Específicos**

- a) Identificar formas de elaboração de estratégias e planejamento pré-existent das MPEs;
- b) Identificar os motivos da não elaboração de estratégias competitivas nas empresas do setor;

- c) Identificar as estratégias adaptativas nas empresas do setor no contexto do COVID-19;
- d) Propor um modelo simplificado para guiar as empresas a elaborarem e executarem o planejamento.

#### **1.4 Justificativa**

A pandemia agravou a crise econômica que vinha se delineando no país desde 2017. Com a necessidade do isolamento social e respectivos decretos locais para o fechamento do comércio, empresas que não conseguiram adaptar-se foram fechadas. Alguns setores, mesmo não sendo afetados pelo fechamento compulsório, viram o movimento de rua diminuir drasticamente. Justifica-se assim identificar que tipos de estratégias adaptativas as empresas empregaram para sobreviver neste período.

#### **1.5 Delimitação da Pesquisa**

A pesquisa se limita às MPEs do ramo de materiais de construção do DF, centralizada na cidade de Santa Maria, pela facilidade de acesso da pesquisadora.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para uma melhor compreensão deste trabalho será apresentado nesse tópico uma revisão da literatura baseada em livros e artigos que serão utilizados para a execução desta monografia. Esta revisão será subdividida em: conceito de estratégias, e as orientações de alguns autores sobre como formular uma estratégia; um breve resumo do que é micro e pequena empresa, como é a loja de varejo de materiais de construção e da importância de um planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas,

### 2.1 Estratégia

Nesse tópico será mostrado um breve conceito sobre o que é estratégia, De acordo com (ANDREWS, 1994) estratégia é um padrão de tomada de decisões, já para (PORTER, 2004) é a maneira de como que a organização se relaciona com seu ambiente, percebe-se então que definir estratégia não é algo tão simples.

A palavra estratégia segundo Mintzberg, tem sido usada de várias formas, mesmo tendo apenas uma definição, essas várias formas de definição podem ajudar as pessoas a verem a estratégia com maior clareza

Strategos referia-se, inicialmente a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente, passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder). E, à época de Alexandre (330 a.C), referia-se á habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global. (MINTZBERG; QUINN,2001, p. 20).

Macrimon (1993, apud HOFFMANN,1997), afirma que estratégia são várias ações, sendo direcionada a eventos do ambiente e as ações de outros agentes, para ser considerada estratégia não basta apenas uma ação, mas sim várias, para conseguir alcançar um objetivo.

De acordo com Certo et al (2010), a administração estratégica tem como objetivo o envolvimento da empresa com o ambiente, com um processo contínuo e circular, o qual ocorre da primeira etapa até a última retornando ao início novamente.

Aaker (2007) confirma que, a administração estratégica existe para ajudar na tomada de decisão e na criação de visões estratégicas. Certo et al. (2010), cita alguns

benefícios que a administração estratégica traz as organizações, que são : o aumento da receita, conseguir fazer com que os membros da organização se comprometam através de metas, diminuir a probabilidade de ser surpreendido pelo mercado, e permite que os administradores da empresa tenham um entendimento maior do negócio.

Para Mintzberg (2004) a estratégia é uma direção para o futuro da empresa, é um padrão, ou seja, um certo comportamento, é posição: definição de mercados e produtos, é perspectiva: mostra como a empresa deve realizar suas operações.

## **2.2 Formulação das estratégias**

A importância de uma formulação de estratégias competitiva na micro e pequenas empresas é conseguir definir um relacionamento com o ambiente, estabelecendo suas vantagens de competição (PORTER, 2004), mas para a sua elaboração a empresa deve levar em conta seus fatores internos e externos, identificando seus pontos fortes e fracos (PORTER, 2004).

Já para a formulação das estratégias, Tavares (2007) afirma que, é importantíssimo a avaliação externa e interna da empresa, para conseguir explorar as máximas oportunidades e conseguir minimizar as ameaças. Segundo Aaker (2007), nas escolhas das estratégias deve ser levado em consideração os seguintes critérios: o cenário dos ambientes da empresa, conseguir obter um bom retorno sobre o investimento; e o desenvolvimento da vantagem competitiva sustentável.

Para Mintzberg (2001) para a formação da estratégia existem dois pilares, um deliberado e outro emergente, sendo que não haverá nenhuma estratégia totalmente pura. A deliberado, são definidas formalmente junto de um plano estratégico, já as emergentes, são as que surgem espontaneamente por algum imprevisto, já uma estratégia empreendedora para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) pode ser deliberada e emergente, sendo deliberada em sua amplitude e emergente para o ajuste durante a vida da organização.

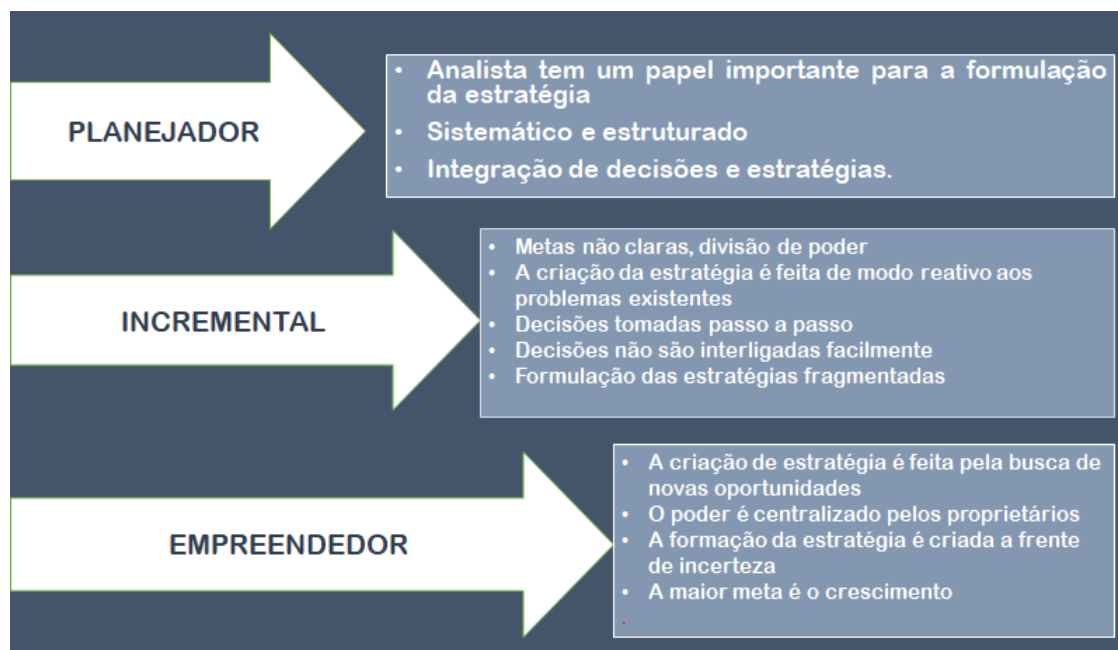
De acordo com Mintzberg (1973), existem três modos em que a organização pode formar suas estratégias, incremental, planejado e empreendedor. (quadro 4)



No modo incremental as decisões são tomadas em segurança, os administradores tomam as decisões focando na redução de conflitos, não tem objetivos claros, e são basicamente corretivos, as tomadas de decisões ocorrem lentamente, por pequenos passos, resolvem o problema quando acontece imprevisivelmente, mas não tomam iniciativa de procurar desenvolver uma estratégia de longo prazo (MINTZBERG,1973). O modo planejado tem a formalidade, com clareza na missão, visão e objetivos, conseguindo enxergar os pontos fortes e fracos da organização bem como ameaças e oportunidades, o dono da organização tem planos em cima de suas vantagens competitivas. (MINTZBERG, 1973; IDENBURG,1993).

Já o modo empreendedor reflete a particularidade do dono do negócio, esse modelo tem como objetivo buscar novas oportunidades de negócios, deixando assim de priorizar a resolução de problemas, o foco principal da empresa é crescer mesmo em situações de incerteza as decisões são tomadas para direcionar a empresa a maiores ganhos. (MINTZBERG,1973).

Quadro 1 - Modelos de formulação de estratégias



Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Porter (1991)

Mintzberg (1973) também afirma que há possibilidades de se criar estratégias por uma maneira não deliberada, conhecida como estratégia emergente, esse tipo de estratégia ocorre quando a organização está sofrendo uma grande pressão e tem que ser modificada para alcançar o objetivo almejado.

A estratégia nas pequenas empresas para Gimenez (2000), é influenciada pelo empreendedorismo, o qual reconhece que, há um comportamento individual do proprietário da empresa sobre a formação das estratégias.

Outra forma que merece destaque é a do incrementalismo lógico, que de acordo com Quinn (1978) os procedimentos para a formulação da estratégia devem ser flexíveis com resultados de experiência, partindo de conceitos amplos para os específicos. Ele afirma que, sempre haverá imprevistos nos quais os tomadores de decisão não terão controle da situação sendo obrigados a tomar decisões antecipadas, essas ações das decisões tomadas com urgência podem alterar a postura estratégica da empresa.

Para Quinn (1978) no processo do incrementalismo, a estratégia forma através das decisões internas da organização juntamente com os eventos externos que trabalham em conjunto para criar um acordo de ações entre os membros da empresa.

Então nas empresas, os dirigentes delas levam essas ações de forma incremental dando sentido as estratégias conscientes, assim as decisões são tomadas por vários estágios, conseqüentemente chegando a formulação da estratégia.

Já para Porter (1991) para formular a estratégia a organização deve levar em consideração seu ambiente identificando as características do mercado que determinam o conjunto de forças competitivas, Porter (1991) aponta cinco forças que podem ser observados pela organização para analisar sua atratividade no mercado, que são descritas conforme a Figura 1:

Figura 1 - As cinco forças de Porter



Fonte: <https://www.siteware.com.br/metodologias/analise-das-5-forcas-de-porter/>

Conseguindo analisar o que afeta a competitividade no mercado, o dono da empresa pode observar em qual situação sua organização se encaixa e formular as estratégias corretas.

Porter também afirma que existem três tipos de estratégias genéricas que podem ser aplicadas na organização para se ter um posicionamento estratégico no mercado que são explicados no Quadro 2:

Quadro 2 - Tipos de estratégias genéricas

Liderança de Custo	Diferenciação	Enfoque
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seus esforços são concentrados na eficiência</li> <li>• Aumento na produção</li> <li>• Obtém um menor custo comparado aos concorrentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciam diferenciais para o cliente</li> <li>• Oferecem serviços que os concorrentes não ofertam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• especialização em um segmento específico</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Porter (1991)

Por meio do que foi ressaltado nessa seção, conclui-se que, a formação da estratégia pela visão de Mintzberg são as estratégias deliberadas e emergentes, já na visão do Quinn é um processo incremental de aprendizado e de Porter é a inclusão do ambiente externo na organização.

### **2.3 As Escolas da administração estratégica**

Mintzberg cita 10 escolas de estratégia, que embora ainda seja bastante debatido e contraposto como formulação de estratégias por vários pensadores, ainda é uma classificação útil por refletir a realidade de hoje. Foram compilados pensamentos de vários autores que foram divididos em dez escolas e três categorias. A maior parte delas se encaixa no conceito de estratégia deliberada, mas pelo menos uma é emergente e reativa.

As três categorias são: Escolas Prescritivas, Escolas Descritivas, e Escola Configurativa. (Mintzberg, 1999)

Na Categoria de Escola Prescritiva estão:

A Escola do Design tem como objetivo ajustar as possibilidades externas com a capacidade interna, trazendo uma posição da empresa com o ambiente, o executivo principal que fica responsável pelo controle da organização, e isso é bastante criticado, pois, existindo participação de outros atores faz com que a análise tenha mais detalhes, escolhendo a melhor estratégia.

A Escola do Planejamento, é conhecida por estar sustentada através de programas, planos, e técnicas, existe um estudo formal para pensar sobre a estratégia a ser utilizada, vem da escola do design mas é mais elaborada, tem controles mais específicos e planos mais complexos.

A Escola do Posicionamento, é vista de uma forma mais analista, onde o administrador faz uma análise sobre os dados passados juntamente com os dados estatísticos e planeja um futuro, Michel Porter contribuiu com essa escola com a ferramenta das cinco forças de Porter junto com as estratégias genéricas de Porter, que tem como objetivo alcançar um maior desempenho na indústria. Essa escola tem o foco de formular as estratégias e não criar as estratégias.

Na categoria de Escola Descritiva são:

A Escola Empreendedora, nessa escola a formação da estratégia é conhecida como um processo visionário. O líder tem uma visão de futuro da empresa a longo prazo, assim essa visão estratégica é deliberada, maleável e emergente, essas estratégias são proativas, tem liderança personalizada, onde possibilita diferenciação e inovação para a empresa. O lado negativo dessa escola é ser dependente de um único indivíduo.

Escola Cognitiva, conhecida como um processo mental, onde os indivíduos processam todas as informações do ambiente e formulam uma estratégia, com o objetivo de especificar a ideia em esquemas, modelos, conceitos e mapas. Apesar do mapeamento não ser possível, a escola reconhece que esse que a criatividade mental é uma incógnita interessante.

Escola de Aprendizado, é um processo emergente, que vem de um comportamento que incita o pensamento a recordar, e assim compreender a ação. A estratégia é realizada através do tempo, com isso o papel da liderança é de não idealizar estratégias deliberadas, mas sim de gerenciar a aprendizagem estratégica, por onde as novas estratégias venham surgir.

Escola do Poder, conhecida como um processo de negociação, utiliza a influência do poder e da política, tendem a ser mais emergentes e suas posições tomadas para a estratégia é por meio da ilusão do que por meio das perspectivas, é dividida em micro poder e macro poder, a política pode ser um fator positivo na organização pois oferta possibilidade de mudanças necessárias que são bloqueadas pelas formas que foram estabelecidas, mas também pode ser a fonte de desperdícios pois essas forças integradoras são desprezadas pela escola.

Escola Cultural, é um processo coletivo baseado nas interpretações dos membros da organização que são adquiridas através da socialização. A estratégia assume assim uma perspectiva de uma interação social, com essa visão torna-se difícil criar estratégias, pois fica dependendo da aceitação cultural.

Escola ambiental, a estratégia é vista como processo reativo, a organização reage ao ambiente, ela cria estratégias a partir do ambiente, esse ambiente que cria

os critérios da adequação, as estratégias são formuladas através da percepção com o ambiente.

Na categoria de Escola Configurativa são:

Escola da configuração, a estratégia vem através de mudanças nas estruturas e nas inovações, as empresas são conhecidas como configurações, ou seja, agrupamentos de certas características e comportamentos, e para mudar a estratégia terá que mudar a configuração.

Segundo Mintzberg (1999), para a formulação das estratégias pode ser incluído uma ou mais escolas do pensamento estratégico, assim essas dez escolas mencionadas acima contribuem para a formação das estratégias pois elas se complementam.

Percebe-se que as Escolas compiladas no Mintzberg (1999) se integram ao conceito geral deliberadas ou emergentes. Em particular, a Escola Ambiental vai ao encontro da emergente – pois ocorre de forma reativa aos movimentos e mudanças percebidos no ambiente da organização.

#### **2.4 Micro e Pequena Empresas -MPE**

Conseguir caracterizar uma microempresa ou uma empresa de pequeno porte não é algo fácil para se definir com apenas um conceito.

Há muito esforço para definir o termo empresas de pequeno porte, diversos critérios são usados como número de funcionários, volume de vendas e valor dos ativos. Não existe uma definição universalmente aceita. Entre as empresas de pequeno porte há grande variedades de tamanhos. (LONGENECKER, 2007. p.7)

Existem vários critérios para que podem classificar o tamanho da empresa, isso permite que esses estabelecimentos possam ter alguns benefícios que estão presentes na legislação. A lei geral diz que:

- Microempresa: é aquela que tem receita anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais)
- Empresa de Pequeno porte: sua receita anual bruta é de superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

Já o SEBRAE também tem seus critérios como o número de funcionários podendo classificar as empresas conforme será demonstrado no Quadro 3:

*Quadro 3 - Classificação de micro e pequena empresa*

<b>Porte</b>	<b>Comércio e serviço</b>	<b>Indústria</b>
Microempresa	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de pequeno porte	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013,p.17. [www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)

De acordo com o SEBRAE, no Brasil persiste cerca de 6,4 milhões de empresas, dentre essa numeração 99% são caracterizadas como MPEs. Elas empregam 52% dos trabalhadores com carteira assinada, o que corresponde, no setor privado, a 16,1 milhões de pessoas.

O papel das micro e pequenas empresas no Brasil (figura 2), mostra a significância delas para o país. A Figura 2 mostra a importância das MPEs para o crescimento econômico. A Figura 3 mostra a quantidade de emprego gerada pelas micro e pequenas empresas comparada com as grandes empresas.



Figura 2 – O papel das MPEs no Brasil em 2018.

Fonte: novo negócio (2018).

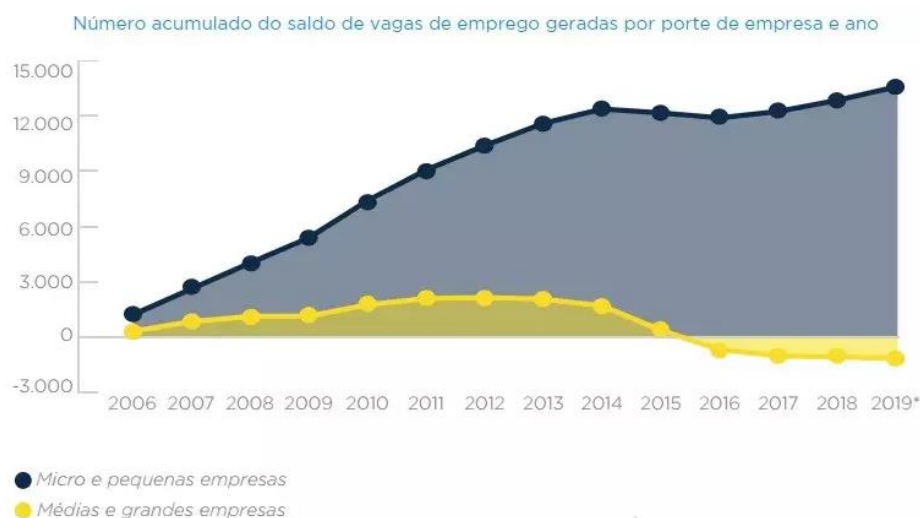


Figura 3 - Empregos gerados pelas MPEs no Brasil

Fonte: CAGED- Ministério da Economia 2019: saldos ajustados até novembro/2019.

## 2.5 Varejo de materiais de Construção

Esse setor de construção civil é bastante importante para a economia brasileira, trazendo um aumento de emprego de mão de obra. Nesse setor de construção o que mais gera valor são as construtoras que realizam as obras de autoconstrução. Essas atividades fazem com que o ritmo dos negócios dos demais setores correlatos também aumentem e gerem mais emprego. O segundo subsetor que mais gera valor é o fornecedor de materiais, que tem como sua característica



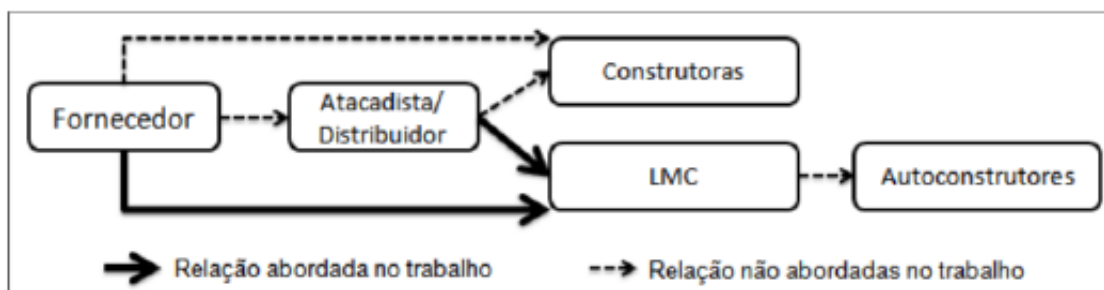
atender os consumidores finais, varejistas ou atacadistas que são essenciais na cadeia (Abramat,2010).

O fornecimento de materiais é feito pelas lojas de materiais de construção, integra mais de 100.000 lojas espalhadas pelo Brasil. Mais de 60% delas funcionam há mais de 10 anos, metade dessas lojas tem em média 300m<sup>2</sup>, e em mais de 70% delas têm mais de 45 empregados (Quadro 4).

Nas MPEs, o número máximo de funcionários, segundo o Quadro 3, é de 9 pessoas. Neste tipo de estabelecimento, o próprio proprietário realiza múltiplas funções como: a negociação com os fornecedores, o atendimento ao cliente e até a gestão da logística da empresa, que inclui a estocagem e as entregas. Por ter muita variedade de materiais, a loja recebe a visita de seu fornecedor, e esse relacionamento ocorre juntamente com outras atividades da organização.

Essas lojas atendem os clientes por autosserviço ou atendimento no balcão o qual o cliente recebe o produto assim que tem o contato com o vendedor da loja.

Quadro 4 - A estrutura do setor de materiais de construção



Fonte: ROCHA, L.; CLARO, D. P. Impacto do Marketing de Relacionamento sobre a Recomendação: evidência do varejo de materiais de construção brasileiro. São Paulo: Revista Brasileira de Marketing p. 123-151,2013

## 2.6 A importância de ter um planejamento estratégico nas Micro e Pequenas Empresas - MPEs

As micro e pequenas empresas têm uma falta de mecanismos gerenciais pois a tomada de decisão se baseia na intuição, na experiência e na improvisação (LACERDA,2006). As MPEs deveriam utilizar os mesmos métodos das grandes empresas, mesmo adaptadas, não é assim que acontece, por ter cenários e problemas diferentes.

A falta de um planejamento estratégico nas MPEs pode impossibilitar o crescimento e sobrevivência dessas organizações. Grande parte dessas empresas se sentem incapazes de implementar o planejamento estratégico em sua organização por pensar que não há tempo ou espaço para acrescentar mais alguma atividade no meio da correria do dia-a-dia.

Conforme Melo (2003), é difícil encontrar as práticas de planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. O autor afirma que, se existem, elas estão incompreensíveis, pode estar informalizado e mal comunicado, a qual pode ser explicado por quatro motivos:

- 1) Tempo: por ser uma micro ou pequena empresa o tempo é quase nenhum, pois os gerentes focam em resolver os problemas diários deixando como segunda opção realizar o planejamento estratégico.
- 2) Conhecimento: Geralmente os gerentes têm conhecimento mínimo sobre planejamento, ficando assim de mãos atadas de como realizar um PE
- 3) Falta de especialização: os gerentes geralmente não têm uma especialização e nem recursos para contratar alguém com especialização para realizar um planejamento para eles.
- 4) Falta de confiança: os gerentes ficam receosos em compartilhar seu planejamento com clientes ou consultores externos, fazendo com que não haja uma comunicação clara sobre o que se espera na empresa.

Conforme Bortoli Neto (2005), apenas 20% das micro e pequenas empresas enfrentam problemas de sobrevivência por falta de recursos, os outros 80% são de natureza estratégica ou falta dessa estratégia.

A tomada de decisão centralizada é uma característica forte das MPEs, os donos das empresas são os únicos decisores. No entanto, esses decisores usualmente não têm pensamento estratégico, e vivem assoberbados pelas questões operacionais, o que lhes dá a sensação contínua de urgência nas decisões. O resultado é uma percepção de que não há tempo para planejar. De fato, o volume e a urgência, das atividades operacionais consomem toda a atenção e tempo útil. Para sair deste círculo, seria necessário primeiro a decisão de fazê-lo; segundo a delegação da gestão das atividades rotineiras; terceiro – instituir minimamente um processo de pensamento estratégico - ou seja – destinar um tempo a pensar nas questões de médio e longo prazo.

Sendo o processo de decisão individual e solitário, o dirigente proprietário toma decisões sem um embasamento ou procedimentos de formalização (LEONE, 1999). Os proprietários das MPEs não estão comprometidos com o planejamento estratégico, esse segmento está focado em resultados de curto prazo (SHUMAN; SHAW; SUSSMAN, 1985).

A informalidade é uma forte característica nas MPEs, e para Leone (1999), está ligado com o fato de o dono da organização estar perto de seus funcionários podendo explicar pessoalmente a eles qualquer tipo de mudança.

Aragón-Sánchez e Sánchez-Marín (2005) apresentam algumas características da conduta estratégica das MPEs:

- 1) Falta de profissionalismo na gestão, que gera uma estratégia pouco elaborada
- 2) Com a falta de informação do ambiente o tomador de decisões tem uma menor capacidade para decidir corretamente
- 3) Direção reativa às mudanças do ambiente

Todas essas características contribuem para um baixo desempenho financeiros das MPEs, chegando a mortalidade precoce das organizações, por isso há uma importância de se ter um bom planejamento estratégico possibilitando a criação de vantagens competitivas para o sucesso da empresa.

### 3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O método utilizado nesta pesquisa está detalhado em cinco tópicos, as quais são : a descrição geral do método de pesquisa; a caracterização das organizações que foram objetos do estudo (micro e pequenas empresas de materiais de construção); a descrição dos participantes (os proprietários das lojas), o detalhamento do instrumento de pesquisa que foi utilizado e por fim, o método de análise de dados.

Para organizar os temas a serem abordados na pesquisa, foi organizado um resumo do referencial teórico, conforme o Quadro 55.

*Quadro 5 - Resumo do referencial para as perguntas da entrevista*

Item referencial	Referencia	Conceito
Falta de Planejamento estratégico	Aragón-Sánchez e Sánchez-Marín (2005)	<p>Algumas características da conduta estratégica das MPEs:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de profissionalismo na gestão, que gera uma estratégia pouco elaborada</li> <li>2. Com a falta de informação do ambiente o tomador de decisões tem uma menor capacidade para decidir corretamente</li> <li>3. Direção reativa às mudanças do ambiente</li> </ol>
Falta de Planejamento estratégico	Melo (2003)	<p>É difícil encontrar as práticas de planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas, se existe, elas estão incompreensíveis, pode estar informalizado e mal comunicado, a qual pode ser explicado por quatro motivos:</p> <p>tempo, conhecimento, falta de</p>

		especialização, e falta de confiança.
Falta de Planejamento estratégico	(SHUMAN;SHAW;SUSSMAN, 1985)	Os proprietários das MPES não estão comprometidos com o planejamento estratégico, esse segmento está focado em resultados de curto prazo
Estratégia	(MINTZBERG;QUINN,2001, p. 20).	Strategos referia-se, inicialmente a um papel(um general no comando de um exército). Posteriormente, passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder).E, à época de Alexandre (330 a.C), referia-se á habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global.
Formação das estratégias	(Mintzberg, 2014)	A estratégia é uma direção para o futuro da empresa, é um padrão, ou seja, um certo comportamento, é posição: definição de mercados e produtos, é perspectiva: mostra como a empresa deve realizar suas operações.
Formação das estratégias	Mintzberg (2001)	Para a formação da estratégia existem dois pilares, um deliberado e outro emergente, sendo que não haverá nenhuma estratégia totalmente pura. A deliberado, são definidas formalmente junto de um plano estratégico, já as emergentes, são as que surgem espontaneamente por algum imprevisto
Formação das estratégias	Porter (1991)	Para formular a estratégia a organização deve levar em consideração seu ambiente identificando as características do mercado que determinam o conjunto de forças competitivas

Fonte: elaborado pela autora

### 3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Define-se esta pesquisa como qualitativa, pois busca compreender o contexto do problema da pesquisa, dando uma maior compreensão sobre a realidade. Godoy (1995) afirma que a pesquisa qualitativa não tem como objetivo calcular o evento, e nem são usadas ferramentas estatísticas, mas sim, um contato direto com a situação que está sendo pesquisada, e a observação e coleta das informações de interesse.

Terá natureza descritiva, pois de acordo com Sampieri et al.(2013), estudos descritivos, avaliam, medem ou coletam dados sobre vários aspectos que serão pesquisados. À pesquisa apresentou essa característica pois, foram observados os comportamentos dos empresários em relação a sua empresa durante a época de pandemia.

O método desta pesquisa foi estudo de caso que, de acordo com Yin (2001 apud GIL, 2002, p. 54), “[...] é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos”.

Para Yin (2001), essa estratégia é utilizada para estudar acontecimentos contemporâneos, porém, não pode modificar comportamentos relevantes. Já para Gil (2008), o estudo de caso se trata de um estudo mais profundo e exaustivo em cima de alguns objetos.

O estudo de caso traz à validação das pesquisas pois há uma profundidade ao levantar as informações atuais acerca dos fenômenos que ainda não foram estudados ou entendidos.

Yin (2001) afirma que o estudo de caso é um tipo de pesquisa que abrange tudo, pois:

enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado; baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado; beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

A adoção do estudo de caso múltiplo não teve a intenção de fazer uma comparação dos casos pois de acordo com o autores pesquisados, as MPEs tem comportamentos semelhantes. A ideia principal do caso múltiplo foi conhecer o

conjunto, pois conforme Yin (2001, p.68), “as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes”.

### **3.2 Caracterização das organizações e indivíduos objetos do estudo**

A pesquisa foi realizada em oito micro e pequenas empresas de materiais de construção com características diferentes, algumas delas trabalham com todo o material do básico ao acabamento, outras apenas com acabamento, outras apenas com madeiras.

- A empresa Canal Ferragens trabalha apenas com acabamento e está atuando no mercado desde 2016, considerada uma pequena empresa tem apenas 4 funcionários e todos são da família. O gerente tem ensino fundamental;
- A empresa Novo Estilo trabalha apenas com produtos de marcenaria e está no mercado há 11 meses, considerada uma pequena empresa tem 1 funcionário, apenas o próprio dono que tem ensino médio completo;
- A empresa Malu, trabalha apenas com madeira, atua no mercado há dois anos, é uma pequena empresa e tem 3 funcionários, 1 funcionário da família e 2 funcionários regulares. O gerente tem ensino superior;
- A empresa Sintec Ferragens trabalha apenas com acabamento e está no mercado há 3 anos, caracterizada como microempresa, tem 2 funcionários e nenhum é da família e os dois são empregados regulares. O gerente tem ensino superior;
- A empresa grande Lojão trabalha só com acabamentos e está no mercado há mais de 7 anos, é uma microempresa e atualmente só tem um funcionário o próprio dono que tem ensino fundamental;
- A empresa Pirenópolis trabalha do básico ao acabamento, funciona no mercado há 15 anos, é uma pequena empresa, e tem 12 funcionários, sendo 6 da família e 6 empregados regulares. O gerente tem ensino médio.
- A empresa Df pisos trabalha do básico ao acabamento, funciona há mais de 6 anos, é uma pequena empresa e tem 7 funcionários, 5 são da família e 4 são funcionários regulares. O gerente tem ensino médio.

- A empresa Ribeiro Materiais de Construção, trabalha do básico ao acabamento, atua no mercado desde 1992, é uma pequena empresa, tem 7 funcionários sendo 3 da família e os 7 são empregados regulares, O gerente tem ensino superior.

### **3.3 Participantes da pesquisa**

Os participantes escolhidos para essa pesquisa foram os proprietários ou gerentes das micro e pequenas empresas de materiais de construção.

Já as empresas participantes da pesquisa foram escolhidas de forma não probabilística e por maior conveniência - de acordo com o acesso da pesquisadora aos estabelecimento e seus administradores (BAUER;GASKEL,2002).

### **3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa**

O procedimento de coleta de dados foi através de uma entrevista semiestruturada com os proprietários da empresa. Para Minayo (2001), esse procedimento nos traz dados mais subjetivos e objetivos que são importantes para a pesquisa.

Para Lakatos (1991) a entrevista é o encontro de duas pessoas na qual uma pessoa entre elas coleta informações de um certo assunto através de uma conversa de natureza profissional.

Minayo (2001) diz que a entrevista é uma comunicação verbal que fortalece o significado da fala e serve como coleta de informações sobre algum tema científico, o procedimento da entrevista se faz importante pelo fato de que, com ele, conseguimos obter dados específicos e subjetivos importantes para a pesquisa.

A entrevista tem que ter um caráter neutro pois ela de acordo Minayo (2001) funciona como uma coleta de dados disponibilizados pelo entrevistado, os entrevistadores vivenciam a realidade do que está sendo estudado.

Segundo Haggutte (1995), a entrevista permite uma maior interação social, onde tem como objetivo obter informações sem fugir do tema, já que o roteiro é estruturado com os tópicos sobre o problema principal.



Foi escolhida a entrevista semiestruturada, pois, este tipo permite que o informante passe sua experiência de modo natural, juntamente com o foco do pesquisador, obtendo também respostas espontâneas e livres. Conseguindo captar e traduzir a visão dos proprietários para com sua empresa.

Na entrevista buscou-se geral identificar as estratégias atuais e as adaptativas devido às mudanças que a pandemia provocou no mercado.

A entrevista foi dividida em três tópicos (APÊNDICE A), elaborada a partir do Quadro 5: a primeira parte foi para caracterizar a empresa, a segunda parte, identificar as estratégias existentes e a última parte quais foram as estratégias adaptativas no meio do contexto atual da pandemia de acordo com o Quadro 5.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A coleta de dados da pesquisa foi a entrevista com os gerentes/donos das lojas de materiais de construção, na qual foi conduzida através de um roteiro semiestruturado, a entrevista foi gravada e depois digitalizada, essa entrevista ocorreu pessoalmente e individualmente.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O intuito deste trabalho foi identificar as estratégias existentes nas micro e pequenas empresas no ramo de materiais de construção e quais estratégias foram utilizadas no contexto atual da pandemia. Então nessa seção serão apresentados os resultados e a discussão obtidos através das entrevistas.

No primeiro momento serão apresentados os resultados e discussão da existência ou não das estratégias nas MPEs, no segundo momento quais estratégias foram utilizadas no momento atual da pandemia e por fim será apresentado um modelo simplificado para as formulações de estratégias nessas micro e pequenas empresas de materiais de construção.

### 4.1. Estratégias nas MPEs de materiais de construção

Diante dos dados averiguados durante a entrevista nas lojas de materiais de construção, foi observado que nenhuma dessas organizações tem mais de três gestores, dos entrevistados apenas uma empresa tem a divisão de trabalho entre eles, para a tomada de decisão de sua empresa eles usam a experiência e levam em consideração a opiniões de clientes e funcionários. Para Lacerda (2006), isso mostra que nas micro empresas de materiais de construção falta esses mecanismos gerenciais.

O entendimento sobre o que seria o planejamento foi diferente para cada um. Um dos entrevistados fala sobre o que entende como planejamento estratégico visando sempre o futuro e focando no cliente:

E1: “Como planejamento estratégico eu visio sempre ver a necessidade que meu cliente procura, do produto que ele procura, sempre corro atrás para realmente satisfazer ele, então acredito que meu planejamento visa sempre beneficiar o cliente, pois o cliente estando feliz consequentemente a empresa tende a crescer.”

Já outros entrevistados enxergam o planejamento estratégico de outra forma como um estudo antecipado das ações:

E2: “é um estudo que temos que fazer tanto na área pra gente comprar, pra vender, fazer as contas para tudo fechar certinho, planejar para as coisas não dá errado”

E3: “consulta, fazer análise, está sempre analisando para comparar.”

O entrevistado 4 define planejamento estratégico em apenas uma palavra:

E4: “Organização”

Já o entrevistado 5, estabelece o planejamento como um controle necessário na organização:

E5: “seria um planejamento um controle , um estoque caso aconteça alguma coisa a gente tem que ter mercadoria em estoque e fundo de caixa , tem que ter um capital de giro para caso de uma eventualidade a gente ter dinheiro para suportar um período de crise por exemplo como a pandemia.”

Os outros entrevistados não souberam definir o que seria um planejamento estratégico.

Cada um dos entrevistados mostrou seu ponto de vista em relação ao planejamento de forma diferente, porém de acordo com as respostas apenas 50% dos entrevistados não tem planejamento estratégico ou algum planejamento de longo prazo em sua organização.

Melo 2003, afirma que é bem raro encontrar planejamento estratégicos em micro e pequenas empresas como por falta de tempo, que é o que encontramos ao realizar as entrevistas, 50% das lojas entrevistadas tem apenas um tomador de decisão, ou quando tem mais de um tomador de decisão não tem divisão de trabalho entre eles, fazendo com que eles fiquem muito atarefados focando nos problemas do dia a dia deixando de lado a realização de um planejamento estratégico , outro fator é a falta de conhecimento do que é um planejamento impossibilitando eles a montar um, tem também a falta de especialização , dos entrevistados apenas 30% têm ensino superior e ainda sim em áreas diferentes das que trabalham.

Shuman; Shaw; Sussman 1985 afirma que os proprietários não estão focados com o planejamento e sim em resultados de curto prazo, porém os entrevistados mostraram que enxergam sim a importância do planejamento estratégico e que eles têm esperado resultados de longo prazo ainda mais na situação atual como o da pandemia. Para os entrevistados, o planejamento estratégico ou planejamento a longo prazo é essencial em uma empresa.

O entrevistado 1 fala sobre a importância de se ter um planejamento a longo prazo comparado com a situação atual:

E1: “se nós imaginássemos que iria faltar tanta mercadoria, então a gente teria planejado, então assim é um ponto a se relevar hoje, ter um planejamento a longo prazo de mercadorias porque os produtos estão em falta, então acredito que nesse sentido é importante.”

Ou seja, mesmo sem entender exatamente o que seria um planejamento estratégico eles têm a intenção de criar esses planejamentos de longo prazo para suas organizações a fim de ajudar eles na gestão da sua empresa.

Mintzberg fala que existem dois tipos de formação da estratégia o emergente e o deliberado, e que as organizações podem formar as estratégias em modo incremental, planejado e empreendedor, todas as empresas entrevistadas apresentam características de dois tipos citados acima, o incremental e o empreendedor. Como, por exemplo, ao estudar a situação atual como a da pandemia para tomar alguma decisão, eles buscam crescimento para a empresa a expansão e a estabilidade.

As empresas entrevistadas mostraram que mesmo sem ter um planejamento estratégico estruturado elas têm estratégias que são formuladas intuitivamente, apenas com experiência, e com os imprevistos que ocorrem durante o dia a dia da empresa, mostrando que há uma falta de conhecimento aprofundado do que seria uma estratégia ou um planejamento estratégico, e com isso não conseguem ter um embasamento para melhorar suas estratégias gerando vantagem competitiva para a elas.

Para Porter formular as estratégias têm que identificar o ambiente externo o conjunto das forças competitivas, foi pedido aos entrevistados identificar esse ambiente: no Quadro 66 pode-se observar o ponto de vista dos entrevistados em relação ao ambiente externo, o x significa o que eles enxergam como característica de sua organização.

*Quadro 6 - Ambiente externo das lojas de materiais de construção*

Empresas	Poder de negociação Com os clientes	poder de negociação Com os fornecedores	Ameaça de produtos Substitutos	Rivalidade entre Os concorrentes	Ameaça de entrada de novos concorrentes
Canal Ferragens	x	x	x	x	x
Novo Estilo	x	x		x	
Malu Madeiras	x	x	x	x	x
Sintec Ferragens	x	x		x	
Ribeiro Materias de Construção	x	x		x	x
Df piso	x	x			
Grande Lojão				x	x
Pirenópolis	x	x	x	x	

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas

Como pode-se perceber existe uma quase padronização das respostas com forte poder de negociação tanto com os fornecedores tanto com os clientes, existe rivalidade entre os concorrentes e eles tem ciência também que a qualquer momento podem ter mais concorrentes, já em relação aos produtos substitutos alguns de nossos respondentes acreditam que não existe pelo fato deles estarem trabalhando com muita variedades :

E1: hoje pelo que eu tenho em produtos na loja não se encaixa pois o que eu tenho é o que o cliente procura

E2: “A gente geralmente procura não trabalhar apenas com uma marca, para o cliente ter oportunidade de escolha, a gente trabalha com duas ou três marcas para atender o público, vamos supor se tem um concorrente meu que tem uma massa mais barata eu vou procurar ter uma para concorrer e oferecer e atender o cliente da melhor forma possível”

Para Porter é necessário estudar o ambiente interno e externo da empresa identificando seus pontos fortes e fracos para assim tomar a decisão correta diminuindo seus pontos fracos e priorizando seus pontos fortes, os entrevistados sentiram dificuldades em identificar esses pontos essenciais para tomar uma base de criar uma estratégia. No entanto, conseguiram identificar os componentes da matéria SWOT, conforme os quadros a seguir:

Quadro 7 - Matriz SWOT - Canal ferragens

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Preços competitivos Atendimentos	<b>Falta de organização</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Conseguir ter variedades de fornecedores e comprar mercadorias mais baratas	Concorrentes

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

Quadro 8- Matriz SWOT Novo Estilo

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Abrir todos os dias	Pouco dinheiro para investir e ter pouco material
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
A escassez de ferragens do ramo dessa empresa	Concorrente

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

Quadro 9 - Matriz SWOT Malu

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Atendimento	Falta de Atendimento
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Uma economia mais forte melhoraria para todo mundo	Altos impostos

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

Quadro 10 - Matriz SWOT Sintec

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Atendimento	Não trabalhar com o material básico
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Permitir oferecer mais oportunidades para os outros tanto como atendimento como procura de produtos	Clientes que não pagam ou desvios de funcionários

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

Quadro 11 - Matriz SWOT Grande Lojão

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Organização Bom atendimento Preço competitivo	Falta de capital de giro
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
“Não ter oportunidade incentivo do governo para algum capital de giro”	Não existe

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

Quadro 12 - Matriz SWOT Pirenópolis

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Entrega	Não tem

<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Novos clientes	Concorrência

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

Quadro 13 - Matriz SWOT DFpiso

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Pontualidade com os clientes	Não tem
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Não tem	Concorrência

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

Quadro 14 - Matriz SWOT Ribeiro

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Atendimento	Falta de condição para contratar novos funcionários
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Ter baixo imposto	Insegurança em geral

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

Pode-se observar que a maioria considera como ponto forte o atendimento ao cliente; duas empresas entrevistadas não enxergam fraquezas em sua organização; há divergências enxergadas por eles na parte de oportunidades. Por fim, como ameaça eles enxergam os concorrentes.

Em relação as 10 escolas de formulação de estratégia de Mintzberg (1999) foram realizadas perguntas com o intuito de identificar em qual delas as MPEs estão inseridas, e com as respostas pode-se identificar que elas têm um pouco de cada escola.

A escola do *design* tem como responsável pela organização apenas o executivo principal, dependendo da situação do dia a dia apenas esse único responsável que toma a decisão, porém alguns de nossos respondentes também procuram opiniões de outras pessoas

E2: “geralmente sou eu, mas muito difícil eu tomar decisão dependendo da situação eu converso com a minha mãe, com meu primo, normalmente sou eu, mas quando é algo mais sério a gente conversa.”

Já os outros respondentes afirmaram que apenas eles mesmo ou os sócios (quando tem) que tomam as decisões sobre a empresa.

Já em questão de estudo formal para a tomada de decisão 50% dos entrevistados tem alguma técnica formal e os outros 50% utilizam apenas sua experiência para qualquer tomada de decisão.

Todos os respondentes conseguem juntar os dados financeiros, ou de estoques e assim colocá-los em planilhas para estudar e assim tomar alguma decisão, mesmo as lojas que ainda não tem um sistema informatizado, eles conseguem fazer isso de forma manual.

Os proprietários têm dificuldades em montar algum mapa a fim de repassar seus pensamentos aos funcionários, mas todos afirmam que passam as ideias mesmo que informalmente sem precisar de algum modelo para repassar as ideias, por ser uma pequena empresa isso se facilita bastante, pois a proximidade do dono e funcionário é bem maior.

Com a decisão a ser tomada, existe uma diferença entre os respondentes pois ao decidir alguns disseram que decide na hora, já outros estudam antes e três de nossos respondentes afirmaram que depende da situação. Pois como no dia a dia da empresa sempre aparecem situações para a tomada de decisão existem decisões que devem ser tomadas na hora e existem decisões que podem esperar e assim eles usam esse tempo para estudá-las.

## **4.2 Estratégias na Pandemia**

Foi questionado a eles quais as dificuldades enfrentadas durante a pandemia, e todos concordaram que houve a falta de mercadoria. Além disto, eles demonstraram as adaptações feitas – o que mostra claramente as estratégias adaptativas ou emergentes de Mintzberg et al. (2000).

Como as indústrias tiveram que fechar, e os funcionários ficarem em casa, teve uma grande falta de produção de mercadoria, por isso houve essa falta no mercado, e pela resposta unânime pode-se identificar que não existia nenhuma estratégia para os estoques, sendo que faltou para todos eles.



E1: “cresci”

E2: “antigamente não tinha esse negócio de álcool e máscara e a gente teve que colocar”

E3: “aumento de funcionários”

E4: “comprei muito”

E5: “nada, na verdade faltou mercadoria, faltou dinheiro para comprar mercadoria”

E6: “vendas por meio de telefone, WhatsApp, o uso da tecnologia”

E7: “mudei a forma de atender, aumento da distância, coloquei faixas, álcool, máscara “

E8: “mudei a aparência da empresa, dei uma estética diferente e baixei os preços para ver se atrai mais a clientela”

Pode-se observar que alguns se adaptaram ao mercado, a forma que o mercado está funcionando agora, alguns compraram mais mesmo sem o fim da pandemia, teve também contratações de novos funcionários, algo bem diversificado entre eles.

Outra pergunta feita para eles foi, qual estratégia que eles não tinham antes que com a pandemia tiveram que ter, e as respostas foram as seguintes:

E1: “eu continuei, a única diferença que eu tive dentro da pandemia foi a questão do crescimento porque teve muita procura de produto então eu tive que investir mais e em questão da saúde eu procurei seguir todas as normas que o ministério pedia.”

E2: “como eu pensei que ia fechar a empresa eu ia atender só por telefone e fazer a entrega... não mudou tanto a não ser o espaçamento, as máscaras, no entanto tudo tranquilo, e assim eu pensei que ia comprar menos e comprei mais o pessoal comprou bastante nesse período”

E3: “o aumento de mercadoria”

E4: “deixei de comprar antes da pandemia, faltou muita mercadoria, foi onde eu procurei muito comprar porque faltou mercadoria”

E6: “vendas por meio de telefone, WhatsApp”

E7: “prestar mais atenção no estoque”

E8: “eu não pretendia abrir de domingo a domingo, queria continuar abrindo em horário comercial, mas como veio essa pandemia eu achei necessário ampliar os dias, o pessoal ficando em casa às vezes não quer vir tal dia”

Pode-se ver que mesmo eles tendo a mesma dificuldade houve várias formas de adaptação ao mercado, atitudes forçadas pelas necessidades atuais sem um plano ou estudo prévio, de acordo com os respondentes.

Nenhum deles estava preparado para o fechamento do seu negócio, alguns afirmaram estarem com medo da situação caso fechasse. E para eles o necessário para inovar nessa pandemia é:

E1: “na questão de possibilitar o cliente com maior quantidade do produto, como no final do ano sabemos que o que mais vende é tinta então minha loja tem esse diferencial com uma máquina que faz a cor da tinta, então vou trabalhar para divulgar e tentar vender mais.”

E2: “no ponto de vista da empresa na visão de comprar a gente procurar fornecedores para tentar negociar, para ter preço, tudo subiu né, então tentar comprar no preço justo para tentar vender, muitas vezes a gente não consegue porque as empresas já estão tudo equiparadas , vai para um lado para outro e está o mesmo preço, então procurar a qualidade do produto e tentar segurar o preço, tanto é que teve produto aqui na empresa que tivemos que segurar o preço várias vezes senão não conseguiria vender”

E3: “fazer vendas online”

E4: “eu acho que procurar melhorar a mercadoria isso é o essencial”

E5: “inovar nas mercadorias, agregar nas mercadorias para chamar a atenção dos clientes”

E6: “aderir ao delivery”

E7: “a entrega a domicilio trazendo segurança ao cliente e para a gente também”

E8: “abrir todos os dias e tele entrega”

Todas eles acreditam saber os pontos positivos considerados pelos clientes - a maioria respondeu atendimento. Então pode-se observar que eles se preocupam bastante com o atendimento e se descuidam de outras áreas importantes para a organização como a gestão dos estoques.

Todos eles têm como um objetivo de longo prazo o crescimento e a estabilidade de seus negócios, mas não tem nada definido de como alcançar isso.

E1: Em curto prazo acredito que vejo isso a questão financeira da empresa para que ela se torne uma empresa mais solida, mais tranquila, realmente eu acho que é o primordial em curto prazo você ter uma estabilidade financeira tranquila para você conseguir justamente com a pandemia dessa você segurar sua empresa fechada por alguns dias se necessário, como eu não tinha esse preparo encontrei essa dificuldade caso a loja viesse a fechar , em médio prazo acredito que seja um investimento maior em produtos

diferenciados e capacitação dos funcionários, e a longo prazo seria o crescimento gradual da minha empresa.

E2: No momento não tenho um planejamento estratégico, mas considero muito vantajoso

### 4.3 Propondo o modelo simplificado para a inclusão das estratégias

Para iniciar um modelo, o primeiro fator a ser observado é conhecimento dos ambientes interno e externo. Com base nas respostas registradas no Quadro 6 Já é possível identificar que quase todos tem poder de negociação com os clientes e fornecedores, o que é um ponto positivo pois podem negociar com os fornecedores valores mais baixos e negociar com os clientes valores que sejam bons para ambos. Percebeu-se também que existe rivalidade com a concorrência, portanto é importante avaliar e identificar os pontos fortes e fracos tanto em ambiente externo quanto interno e daí tirar conclusões de qual estratégia é pertinente adota. Para tal é apresentado o Quadro 15 identificando esses pontos da organização.

Quadro 15 - Identificando os pontos fortes e fracos da empresa

Pontos Fortes	Pontos Fracos
O que fazer para manter e sempre melhorar meus pontos fortes?	O que fazer para melhorar meus pontos fracos?
Oportunidades	Fraquezas
O que posso fazer para tirar proveito dessas oportunidades?	O que fazer para diminuir as minhas fraquezas?

Fonte: elaborado pela autora, de Porter (1991)

Em relação ao ambiente interno, uma reclamação unânime foi a falta de mercadoria, o que os levou a comprar bem mais na pandemia no que em tempos

normais. Entretanto, mas isso aconteceu por falta de um planejamento antecipado e de levar em consideração hipóteses de fracasso.

Então ter um levantamento dos produtos que mais vendem durante o mês é essencial para que não venha haver faltas dessa mercadoria em sua loja (Quadro 16).

Quadro 16 - Controlando o estoque mensal

QUAIS MERCADORIAS MAIS VENDIDAS DURANTE O MES?			
Mercadoria	Quantidade em estoque	Essa quantidade atende o mês todo?	Quantas preciso pedir?

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas

Para inovar durante a pandemia muitos deles sugeriram atender a domicilio ou delivery, isso seria uma opção também caso o comércio varejista de materiais de construção fechasse em Brasília. Mas como eles estão trabalhando para isso? Eles têm que estar preparados para outras mudanças que possam advir nessa pandemia, que é cheio de incertezas enquanto não houver uma vacina e ou um remédio para a doença. Logo, o que poderia começar a ser feito imediatamente seria divulgar seus telefones para os clientes e ter também o número dos clientes (Quadro 7) e através de WhatsApp criar grupos enviando as novidades e até mesmo saber se o cliente necessita de algo. Estranhamente, nenhum dos entrevistados fez isto ou demonstrou que irá fazer. Essa estratégia não só é necessária na época atual do Covid-19, mas durante toda a trajetória da empresa, pois seria um embrião para o comércio eletrônico.

Quadro 17 - Dados dos clientes

CLIENTES			
Nome	Telefone	Quer receber nossas novidades participando do grupo? Sim/não	Endereço para entrega


Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas

Conscientes dos ambientes externos e internos, o passo seguinte é o estabelecimento de objetivos e metas. Como simplificação, serão consideradas aqui apenas as metas – que são quantificáveis. Deixando a questão de objetivos não quantificáveis para uma etapa mais avançada da compreensão do planejamento.

Foi possível observar que todos eles têm um objetivo em comum que é o crescimento e a estabilidade, mas observou-se que eles não têm muita ciência de como é um planejamento estratégico e nem conhecimento de como fazer isso. Então podemos começar com o Quadro 8 como um modelo deles enxergarem o que estão procurando em curto e longo prazo.

*Quadro 18 - Proposta de planejamento - definição de metas*

<b>O QUE EU QUERO ALCANÇAR?</b>
O que eu quero alcançar em 1 ano?
O que eu tenho que fazer ou estou fazendo para alcançar isso?
<b>Definir metas para um ano:</b>
Metas para um ano:  Responsáveis pelas metas:  Quem poderá contribuir para metas?
O que eu quero alcançar em 5 anos?
O que eu tenho que fazer ou estou fazendo para alcançar isso?

Definir metas para 5 anos :
<p>Metas para cinco ano:</p> <p>Responsáveis pelas metas:</p> <p>Quem poderá contribuir para metas?</p>

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas

O que se propõe aqui são ações muito simples com o intuito de começar as práticas de avaliação interna e externa e de pensar no futuro. Outras fases poderão ser adicionadas à medida que estas forem sendo cumpridas. Mas o simples fato de estabelecer metas já leva os comerciantes a pensar e planejar minimamente para o futuro.

## 5. CONCLUSÕES

Nesta seção serão abordados as conclusões em relação aos objetivos específicos do trabalho, as limitações da pesquisa, as contribuições e as sugestões para próximas pesquisas.

O tema de estratégia de adaptação em micro e pequenas empresas de materiais de construção na época da Covid-19 é algo ainda recente. Pode-se observar que essas micro empresas não tem uma estratégia definida e se tem é algo mínimo que não está claro para todos da empresa, e com a Covid-19 eles foram pegos de surpresa.

Ficou claro que eles trabalham com estratégia emergentes, que de acordo com Mintzberg, são aquelas que são formadas mediante ao imprevisto. Como o dia a dia dessas organizações são muito corridos não há tempo para eles realizarem nenhum plano.

Observou-se também que as maiores dificuldades encontradas para implementar a estratégia é a falta de conhecimento sobre o tema e a falta de tempo para investir no conhecimento de estratégia. Isto ficou patente quando sofreram com

falta de mercadorias e nenhum deles estavam preparados caso o setor deles viesse a fechar.

Com essa pesquisa foi possível saber que realmente não existe uma estratégia estruturada, que as empresas estão trabalhando apenas com o hoje e não estão focando no futuro, pois nenhum deles estavam esperando ou preparados para uma reviravolta no mercado de forma negativa. Então as estratégias adaptativas estão sendo criadas e modificadas conforme cada dificuldade diária que aparece nas empresas.

Mesmo que eles tenham a intenção de crescimento e estabilidade, eles estão trabalhando apenas com o hoje, as estratégias que eles têm surgem através de um problema momentâneo que acontece através de imprevistos, demonstrando que a postura continua sendo reativa, mesmo com mudanças tão surpreendentes acontecendo.

Conclui-se então que as estratégias antes e durante a covid-19 são criadas como reação ao um momento e formuladas às pressas. No entanto, por serem MPEs a possibilidade de implementação e comunicação de uma estratégia é bem maior pois se trata de um ambiente pequeno e com acesso a todos da empresa. Existe um potencial de crescimento se conseguirem implementar essas estratégias de curto, médio e longo prazo.

Como os objetos de estudo foi MPEs, uma das Limitações da pesquisa foi o tempo exíguo que os entrevistados tinham para responder as perguntas.

Outro fator que limitou a pesquisa foi o baixo conhecimento dos donos e gerentes das empresas acerca de estratégias e planejamento estratégico.

A contribuição pesquisa por sua vez trouxe um maior conhecimento sobre como as micro e pequenas empresas de materiais de construção, e como elas estão agindo perante a essa nova realidade com o covid-19.

Outra contribuição da pesquisa é que o modelo proposto para a aplicação das estratégias de forma simplificada auxilie as micro e pequenas empresas a crescer cada vez mais e ter uma visão a longo prazo de sua organização e assim diminuir a mortalidade dessas empresas.

Ao longo da pesquisa podemos notar que o setor de materiais de construção em Brasília não foi fortemente por ter sido considerado um setor essencial. No entanto, os impactos sentidos podem ser um alerta para a necessidade de observar questões que antes passavam despercebidas como as do estoque, relacionamento com cliente e as possibilidades de vendas à distância. Pesquisas futuras poderiam ser feitas no sentido de como integrar pequenos comerciantes em um portal de vendas por *e-commerce*.

Outras pesquisas que poderiam ser feitas seriam em relação a MPEs de setores mais impactados pelo isolamento social devido ao COVID19, e quais as estratégias de comunicação e venda com o cliente, diminuição de custos fixos e planejamento.



## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. F.; REIS, F. I.; HORTA, P.M.V. Um Estudo Sobre o Micro E Pequeno Empreendedor Da Cidade De Juiz De Fora. Juiz de Fora : Revista das Faculdades Interadas Vianna Júnior, 2011.
- AMÂNCIO, J.A.; GONÇALVES, C. A.; GONÇALVES, M.A.; SILVEIRA, C. A. C.; SIQUEIRA, P.C. Sinais de Baixa Frequência e a Estratégia de Retenção de Clientes. São Paulo: Revista de Gestão USP, 2010.
- ANDRADE, M.M. Introdução à metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas,1993.
- BÓ, D, G.; SOUZA, L.G.; MILAN, G. S. A Estratégia de Retenção de Clientes Corporativos e a Criação de Barreiras à Saída: Um Estudo Exploratório em uma Agência de um Banco de Varejo. Revista de Administração Imed – RAIMED, 2011.
- CHUERTNIEK, T.; SOUZA, A.M.; SOUZA, M.A.; CHUERTNIEK, J.A. Diagnóstico Interno em uma Microempresa Visando à Melhoria de sua Gestão. Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe), 2013.
- COSTA D. D., NASCIMENTO P. T. DE S. A Gestão do Desenvolvimento de Produtos na Indústria de materiais de Construção. Curitiba: ANPAD, 2011.
- CRUZ, J. E.; OLIVEIRA, L.C.S.; NUNES, D.M.S.; HOFFMANN, V. E. Elaboração de Estratégias e Comportamento Estratégico em Micro e Pequenas Organizações Contábeis. Campo Limpo Paulista: Revista da Micro e Pequena Empresa, v.13, n.2, p.98-115, 2019.
- FERREIRA, C.C.; MACEDO, M.A.S; SANT'ANNA, P. R.; LONGO, O. C.; BARONE, F.M. Gestão de Capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas do Brasil. Rio de Janeiro: Revista de administração Pública, 2011.
- FINOTI, L.L.; DIDONET, S.R.; TOALDO, A.M.M.; COSTA, J; C; C. A Influência Da Inovatividade No Processo De Estratégia De Marketing E O Impacto Sobre O Desempenho Organizacional: Evidências Do Setor Tic. São Paulo: Revista Brasileira de Marketing, 2018.
- HERMES, L.C.R.; SAUSEN, J.O. Práticas De Trade Marketing Como Vantagem Competitiva Para Produtos Duráveis: Um Estudo De Caso Em Concessionárias De Veículos. Salvador: Revista estão e Planejamento,2019.
- KOZYREVA P.M. Small business in Russia: everyday issues and development constraints. Economic and social changes: facts, trends, forecast, 2015.
- MARTINS P. S.; FILHO, E. E.; NEGANO M.S. Gestão ambiental e estratégia empresarial em pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de casos. Eng Sanit Ambient | v.20 n.2 |, 2015.
- MARTINS, C. Estratégia de diferenciação de um Grupo de moda do Paraná no ponto de venda e o impacto na percepção do cliente com a marca. Londrina: Revista Científica de Design, 2012.
- MILAN, S.; TONI, D.D. A Construção De Um Modelo Sobre A Retenção De Clientes E Seus Antecedentes Em Um Ambiente De Serviços. Rio grande do Sul: Revista Eletrônica de Administração,2012.

- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia – um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre, Bookman, 2000. MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.
- MOREIRA, E. S.; TAVARES, M.; CARVALHO, C.J. Adequação De Escala Multiitens Para Avaliar A Aplicação Do Planejamento Estratégico Em Micro E Pequenas Empresas. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração-ANPAD, 2009.
- MOYANO, C.A.M.; LENGLE, J.F.B.; ANGNES, D. L.; SAMPAIO, F.V. Estratégia Para Fidelização Do Cliente Em Turismo: O Caso De Uma Oktoberfest No Brasil. Revista Turismo - Visão e Ação - Eletrônica, Vol. 17, 2015.
- PERUFO, L. D.; GODOY, L. P. Mortalidade De Microempresas: Um Estudo De Campo Realizado Com Microempresários Da Região Centro Do Estado Do Rio Grande Do Sul. Belo Horizonte: Pretexto, 2019.
- PLÚA, C.R.C.; VÁSQUEZ, J.P.A.; GONZALES, A.C.R.; CAICEDO, R.W.A. aplicativo móvel como estratégia de marketing para el impulso de la matriz productiva em el área turística. 3C Tecnología 17 edición, 2016.
- PORTER, M. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- PORTER, M. A Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- ROCHA, D. T.; WALTER, S.A.; SILVA, E.D.; GIMENEZ, F.A.P. Processo de formação de estratégia em pequenas empresas: um estudo bibliométrico e sociométrico. Campo Limpo Paulista, Revista da Micro e Pequena Empresa, 2011.
- ROCHA, L.; CLARO, D. P. Impacto do Marketing de Relacionamento sobre a Recomendação: evidência do varejo de materiais de construção brasileiro. São Paulo: Revista Brasileira de Marketing p. 123-151, 2013.
- SANTOS, V.; DOROW, D.R.; BEUREN, I.M. Práticas gerenciais de Micro e Pequenas Empresas. Natal: Revista Ambiente Contábil, 2016.
- SARQUIS, A.B.; TONDOLO, V.; TONDOLO, R.P.; MATOS, O.A. Estratégia De Marketing Interno Na Instituição De Educação Superior. Florianópolis: Revista GUAL, 2017.
- TERRA, D.M.; BIANCHI, E.M.P. Compliance Nas Micro E Pequenas Empresas: Percepções De Seus Administradores. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas , 2018.
- TOALDO, A. M. M.; LUCE, F.B. Processo De Estratégia De Marketing - A Criatividade Como Um Dos Seus Resultados. Belo Horizonte: R. Adm. FACES, 2011.
- TREVISAN, L. V.; FIALHO, C. B.; CORONEL, D. A. Proposta de implantação da ferramenta Balanced Scorecard em uma empresa de pequeno porte. Revista Brasileira de Administração Científica, v.9, n.2, p.76-89, 2018.
- QUINN, James B. Strategic change: "Logical Incrementalism". Sloan Management Review, 1978, 20 (fall): 7-21.
- YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICES

### APENDICE A- ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

LOJA:

Caracterizando a empresa:

- 1) Sua empresa vende no atacado e no varejo?
- 2) Quantos anos de existência tem sua empresa?
- 3) Uma microempresa fatura até 360 mil ao ano e uma empresa de pequeno porte de 360 mil a 4,8 milhões. Sua empresa se classifica em micro ou pequena empresa?
- 4) Sua empresa tem quantos funcionários?
  - a) Quantos são da família?
  - b) Quantos são empregados regulares?
  - c) Quantos são empregados temporários?
- 5) Qual seu grau de instrução?
  - a) Fundamental
  - b) Médio
  - c) Superior

Questões para a entrevista:

- 6) Quantas pessoas gerenciam essa loja?
- 7) Existe divisão de trabalhos entre os gestores?
- 8) Para uma tomada de decisão dentro da empresa, você busca opiniões de seus funcionários ou clientes ou consultores?
- 9) O que você leva em consideração para tomar uma decisão sobre alguma situação de emergência no dia a dia da empresa?
- 10) Você busca informações externas para trazer para sua empresa? para comparar com os negócios? Ou para incrementar nos seus negócios?
- 11) O que entende como planejamento estratégico?
- 12) Sua empresa tem um planejamento estratégico? Ou tem planejamento de longo prazo?

- 13) Você considera necessário/vantajoso fazer planos de longo prazo?
- 14) Para a tomada de decisão da sua organização você levanta informações do contexto, do ambiente negocial, do ambiente político, da preferência dos clientes?
- 15) Como você tem buscado novas oportunidades de negócios focando o crescimento da empresa e não na resolução dos problemas existentes?
- 16) As pessoas que trabalham na empresa sabem o que é pensado para o futuro da empresa? Elas sabem quais são os objetivos de curto e longo prazo?
- 17) O que considera como força ponto forte da sua empresa?
- 18) O que considera como ponto fraco ou vulnerabilidade na sua empresa?
- 19) O que considera como ameaça na sua empresa?
- 20) O que enxerga de oportunidades em sua empresa?
- 21) Quais dos itens abaixo você identifica como característica da sua empresa e do ambiente negocial da sua empresa:
  - a) poder de negociação com os fornecedores
  - b) ameaça de produtos substitutos
  - c) rivalidade entre os concorrentes
  - d) ameaça de entrada de novos concorrentes
  - e) poder de negociação dos clientes
- 22) Quem toma decisões sobre negócios na sua empresa?
- 23) Você tem alguma técnica ou estudo formal para a tomada de decisão?
- 24) Você consegue juntar os dados da empresa organizá-los e tirar alguma conclusão deles?
- 25) Você consegue formular suas ideias e assim coloca-las em mapas ou em algum modelo para passar a informação a seus funcionários?
- 26) Quando aparece alguma situação que necessita de sua decisão, você decide na hora ou estuda antes?
- 27) Você busca opiniões de seus funcionários para uma tomada de decisão?
- 28) Nessa pandemia, quais dificuldades você sentiu no mercado?
- 29) O que você mudou em sua empresa na pandemia?
- 30) Qual estratégia ou ação que você não tinha em sua empresa que agora com o Covid teve que fazer?

- 31) Você se preparou para a possibilidade de fechar o seu negócio nessa época do Covid? Como?
- 32) Na sua opinião o que é necessário ser feito para inovar nessa pandemia?
- 33) Você tem definido na sua empresa:
- a) Missão (proposito da organização existir)
  - b) visão (é onde a empresa pretende chegar em um certo período de tempo)
  - c) valores (são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros.)
- 34) Sua empresa sabe quais são seus pontos positivos considerados pelos clientes?
- 35) O que a empresa quer alcançar em curto, médio e longo prazo?

## APÊNDICE B

### MODELO PROPOSTO DE FORMULAÇÃO DAS ESTRATEGIAS SIMPLIFICADAS

Analisar o ambiente interno e externo da empresa é essencial para conseguir identificar as estratégias a serem elaboradas, coloque no quadro o maior número possível de características que consiga identificar.

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
O que fazer para manter e sempre melhorar meus pontos fortes?	O que fazer para melhorar meus pontos fracos?
<b>Oportunidades na parte Externa</b>	<b>Fraquezas na parte externa</b>
O que posso fazer para tirar proveito dessas oportunidades?	O que fazer para diminuir as minhas fraquezas?

Para que não falte mercadorias tente ter um levantamento dos materiais que mais vendem e com isso, acrescente na lista definindo uma quantidade mínima para se ter no estoque e assim não correr o risco de falta de mercadoria.

<b>QUAIS MERCADORIAS MAIS VENDIDAS DURANTE O MES?</b>			
<b>Mercadoria</b>	<b>Quantidade em estoque</b>	<b>Essa quantidade atende o mês todo?</b>	<b>Quantas preciso pedir?</b>

Para essa Pandemia é importante inovarmos porque não começar a apostar nas mídias sociais? fazer uma linha de transmissão com os clientes que queiram participar e começar a investir mais para publicar seus contatos para que as pessoas não precisem sair de casa e você não pare de vender.

<b>CLIENTES</b>			
<b>Nome</b>	<b>Telefone</b>	<b>Quer receber nossas novidades participando do grupo? Sim/não</b>	<b>Endereço para entrega</b>

Definir as metas a cada 3 ou 5 anos, depois revisar se as metas definidas foram mesmo realizadas, caso não, coloque para o momento atual e realize a meta que propôs.

<b>O QUE EU QUERO ALCANÇAR?</b>
O que eu quero alcançar em 1 ano?
O que eu tenho que fazer ou estou fazendo para alcançar isso?
<b>Definir metas:</b>
Metas para um ano: Responsáveis pelas metas: Quem poderá contribuir para metas?

O que eu quero alcançar em 5 anos?

O que eu tenho que fazer ou estou fazendo para alcançar isso?

**Definir metas :**

Metas para cinco ano:

Responsáveis pelas metas:

Quem poderá contribuir para metas?