



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

ANDRÉ VIEIRA MACHADO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SOLUÇÕES EMERGENTES
APLICADAS POR JOVENS EMPREENDEDORES SERGIPANOS**

**SÃO CRISTOVÃO
2020**

ANDRÉ VIEIRA MACHADO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SOLUÇÕES EMERGENTES APLICADAS
POR JOVENS EMPREENDEDORES SERGIPANOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimentos às normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Pedroso Penteado

SÃO CRISTOVÃO

2020

ANDRÉ VIEIRA MACHADO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SOLUÇÕES EMERGENTES APLICADAS
POR JOVENS EMPREENDEDORES SERGIPANOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimentos às normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Trabalho Defendido e Aprovado em: _____.

BANCA EXAMINADORA

Orientador Professor Dr. José Pedro Pedroso Penteado
Universidade Federal de Sergipe

Avaliador Prof. Dr. Adriano Santos Rocha Silva
Universidade Federal de Sergipe

Avaliadora Profa. Dra. Ludmilla Meyer Montenegro
Universidade Federal de Sergipe

*Dedico este trabalho à minha família,
em especial ao meu avô Pedro
Machado, acompanhante de toda
minha trajetória que, infelizmente, não
pode estar presente nesse momento.*

AGRADECIMENTOS

A cada passo dado, a cada conquista alcançada, é possível olhar ao redor e saber que não se faz nada na vida sozinho.

Agradeço imensamente a Deus pelo dom da vida, por uma vida saudável, confortável e feliz, agradeço a Ele por todas as pessoas que colocou em minha vida.

Agradeço aos meus pais, pelo amor, cuidado e por todas as oportunidades que me proporcionaram, sem dúvida seria muito mais difícil sem vocês. Se em algum momento sentirem orgulho de mim, saibam que são os maiores responsáveis por isso.

Estendo o mesmo agradecimento ao meu padrasto e à minha madrasta, que foram e são suporte, cada um a sua maneira, na vida dos meus pais e, conseqüentemente, na minha.

Agradeço à minha namorada, meu amor, companheira de vida e sócia nessa empreitada. Sua companhia é o melhor presente que ganhei.

Agradeço à minha irmã por me incentivar a ser melhor, tentando ser um bom exemplo para ela.

Agradeço a toda minha família que sempre teve e tem participação fundamental em tudo que faço, meus avós, tios e tias, que em sua grande maioria sempre foram alicerces e, literalmente, complemento de pai e mãe.

Agradeço a todos que fizeram parte da minha vida acadêmica: professores, amigos, colegas de turma, servidores, à própria instituição, às entidades estudantis das quais participei e em especial ao meu orientador.

Agradeço por fim, e não menos importante a todos, os meus animais de estimação, fonte inesgotável de amor e alegria, em especial ao meu "cãopanheiro" Júnior.

Muito Obrigado!

Estou acostumado a fazer e refazer a vida, que muita gente quer resolver, mas a vida não se resolve, a vida se vive e eu vou viver lutando até o fim.

Miguel Arraes de Alencar

RESUMO

O ambiente de negócios, atualmente, é similar a um mar aberto em dia de ressaca, o que acaba obrigando a todo gestor manter-se de olhos bem abertos, entender as constantes alterações de rota, e executá-las para tentar sobreviver. Apesar disso há quem opte por navegar e, no contexto da nossa pesquisa, navegar é empreender. A presente pesquisa tem como objetivo abordar jovens empreendedores sergipanos, ouvir o que levou cada pesquisado a iniciar seu próprio negócio, entender como se planejou para tal e identificar as tais alterações de rota, as quais conhecemos como estratégias emergentes, conceito conhecido graças a teoria criada por Henry Mintzberg (1987). O trabalho é caracterizado como descritivo e exploratório, de modo que sua natureza seja qualitativa e o método aplicado é o estudo de casos múltiplos, por meio de um roteiro semiestruturado de entrevista. Os resultados evidenciam o perfil de cada empreendedor, atrelado ao reconhecimento, por parte dos empreendedores, que o planejamento é bastante importante. Entretanto foi percebido que o planejamento era feito com o negócio já em andamento, e que muito pouco do que é planejado é formalizado, em tempo em que muito do que é executado surge de estratégias emergentes.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Planejamento Estratégico. Estratégias Emergentes.

ABSTRACT

The business environment today is similar to an open sea on a day of hangover, which ends up forcing every manager to keep their eyes wide open and understand the constant changes of route and execute them to try to survive. Although there are those who choose to navigate, in the context of our research, navigate is undertake. This research aims to approach young entrepreneurs from Sergipe, listen to what led each surveyed to start their own business, understand how it was planned to do so and identify such route changes, which we call emerging strategies. The work is characterized as descriptive and exploratory, so that its nature is qualitative and the method is the study of multiple cases, through a semi-structured script of interview. The results show the profile of each entrepreneur linked to the recognition by the entrepreneurs that planning is very important, however it was perceived that planning ended up being done with the business already in progress and that very little of what is planned is formalized, at a time when much of what is executed arises from emerging strategies.

Keywords: Entrepreneurship. Strategic Planning. Emerging Strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz Swot.....	24
Figura 2: Questões a se considerar em uma análise Swot.....	25
Figura 3: Tipos de Estratégia.....	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perfil do Empreendedor.....	53
Quadro 2: Etapas do Planejamento.....	55
Quadro 3: Estratégias Planejadas x Emergentes.....	57

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATARAS

CJE	Conselho de Jovens Empreendedores
CONAJE	Confederação Nacional dos Jovens Empresários
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOFTEX	Sociedade Brasileira para Exportação de Software

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Situação Problemática e Problema de pesquisa.....	15
1.2	Objetivos.....	16
1.2.1	Objetivo geral.....	16
1.2.2	Objetivos específicos.....	16
1.3	Justificativa.....	17
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	Empreendedorismo.....	18
2.1.1	Empreendedorismo no Brasil.....	19
2.1.2	Perfil do Empreendedor.....	20
2.1.3	Jovem Empreendedor Brasileiro.....	20
2.2	Planejamento Estratégico.....	21
2.2.1	Etapas do Planejamento Estratégico.....	22
2.2.2	Análise Interna e Externa.....	23
2.2.3	Identidade Organizacional.....	24
2.2.4	Análise SWOT.....	24
2.2.5	Implementação e Controle.....	26
2.3	Estratégia.....	26
2.4	Estratégias Emergentes.....	28
3.	METODOLOGIA.....	30
3.1	Questões da Pesquisa.....	30
3.2	Caracterização do Estudo.....	30
3.3	Método de Pesquisa.....	31
3.4	Unidades de Análise.....	32
3.5	Fontes de Evidência.....	32
3.6	Protocolo de Estudo de Caso.....	33
3.7	Limitações do Estudo.....	33
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS.....	34
4.1	Descrição dos Casos.....	34

4.1.1	Alessandro Vieira Silva - Oficina do Smartphone.....	34
4.1.2	John Chagas - Armazém Vovó Lali.....	37
4.1.3	Thiago Paes - Cative Presentes.....	40
4.1.4	Márcia Santana - Loja Marrá Deci.....	42
4.1.5	Laryssa Machado - Uh! Lalá Brigaderie.....	45
4.2	Análises Individuais dos Casos.....	47
4.2.1	Alessandro Vieira Silva - Oficina do Smartphone.....	47
4.2.2	John Chagas - Armazém Vovó Lali.....	48
4.2.3	Thiago Paes - Cative Presentes.....	49
4.2.4	Márcia Santana - Loja Marré Deci.....	50
4.2.5	Laryssa Machado - Uh! Lalá Brigaderie.....	51
4.3	Análise Comparativa dos Casos.....	52
4.3.1	Perfil do Empreendedor.....	52
4.3.2	Etapas do Planejamento.....	54
4.3.3	Estratégias Planejadas x Emergentes.....	57
5.	CONCLUSÕES.....	59
5.1	Considerações Finais.....	59
5.2	Sugestões para Pesquisas Futuras.....	61
	REFERÊNCIAS.....	62
	APÊNDICE A: ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	65

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o ambiente de negócios vem passando por diversas mudanças, tornando-se cada vez mais dinâmico, oscilante e acirrado nos mais variados setores da economia. O mercado vem ao longo do tempo sendo constantemente abalado por algum novo acontecimento, ora minimamente esperado ou até mesmo por uma grande novidade que impõe aos seus partícipes reações desconhecidas e sem qualquer relação com o que fora planejado.

Diante desse contexto genérico e da atual conjuntura econômica vivida no Brasil e conseqüentemente em Sergipe, experimenta-se uma fase em que o empreendedorismo tornou-se, senão a solução, sem dúvida uma saída viável para enfrentar as dificuldades econômicas e o desemprego.

Empreender, nesse contexto, significa inovar, criar novos negócios ou recriar modelos dentro de negócios já consolidados e caducos. De acordo com Hisrich, Peter e Sheperd (2009, p. 36), “o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e renda per capita; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade”.

Em Sergipe, a alternativa empreender vem sendo desenvolvida maciçamente por jovens recém-chegados ao mercado de trabalho que não seguem o fluxo comum de ingressar num posto de trabalho ofertado por terceiros, deixando de ser funcionário para ser dono do próprio negócio, e em alguns casos, gerador de novos empregos. Tais jovens são procedentes das mais diversas áreas e formações acadêmicas e não é difícil encontrar bons casos de sucesso, tampouco entender os motivos pelos quais alguns não se desenvolveram.

Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) dão conta que, em Sergipe, vivemos um cenário muito próximo do índice nacional (SEBRAE, 2016) em que cerca de um quarto das pequenas empresas não sobrevivem mais que cinco anos. Dentro dessa circunstância é que percebemos uma grande particularidade do jovem empreendedor sergipano; ele será aquele que está afeito a correr riscos, conceito repetido por diversos teóricos do assunto.

A figura do empreendedor não se resume apenas ao grande risco ao qual se submete, pode-se afirmar também que um bom empreendedor é um grande estrategista. Dessa capacidade de planejar estratégias, somada à necessidade mínima de organização no início de cada empreendimento surgem a análise e o

planejamento estratégico, e será a formação dessa estratégia um dos focos da nossa pesquisa.

O planejamento estratégico possibilita uma melhor administração do negócio independente do seu tamanho, faz inicialmente com que a organização se reconheça, desenvolva sua missão, visão e valores, permite perceber onde a organização está no momento e apontar aonde quer chegar, mapeando seus ambientes, interno e externo, identificando suas oportunidades, ameaças, forças, fraquezas e, após todo esse esboço, possibilita definir seus objetivos e como alcançá-los, determinando na teoria e na prática quais caminhos devem ser traçados e percorridos para auferi-los. (OLIVEIRA, 2009)

Como foi dito, com a dinâmica dos mercados cada vez mais variante, temos um cenário de incerteza e imprevisibilidade, e por conta dessa característica de constantes alterações, nem sempre tudo que vem a ser planejado acaba sendo executado. Nesse momento, ocorrem a substituição da estratégia deliberada (ou o seu adiamento) e a adoção de uma solução emergente.

Estratégia emergente é um conceito da década de 1970, desenvolvido por Henry Mintzberg (1978) na qual é constante uma rápida avaliação, reavaliação e reação a qualquer tipo de mudança em qualquer ambiente da organização ainda que venham na contramão da estratégia vigente/deliberada. Muitos fatores motivam os empreendedores a adotar estratégias emergentes na tomada de decisão, tais como, sanar um imprevisto, uma tendência inesperada, ou uma mudança no ambiente externo/interno. Os motivos são os mais diversos, implícitos e explícitos, sendo assim, essas soluções emergentes são outro grande norte para esta pesquisa.

Tal dicotomia entre estratégias deliberadas e emergentes acabam por gerar um grande aprendizado organizacional, servindo como referencial na tomada de decisão nos futuros conflitos, sobretudo quando tal decisão exija ser tomada repentina ou inesperadamente.

1.1 Situação Problemática e Problema de Pesquisa

Considerando o desenvolvimento do planejamento estratégico e a utilização de estratégias emergentes por jovens empreendedores sergipanos como algo a ser observado, surge a seguinte questão:

Ao analisar as estratégias implementadas pelos empreendedores locais, como ocorreu o processo de desenvolvimento e implementação das estratégias considerando as possibilidades de serem deliberadas ou emergentes?

1.2 Objetivos

Os objetivos determinados a seguir almejam trazer uma resposta ao problema de pesquisa apresentado.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as estratégias implementadas pelos empreendedores locais pesquisados, descrevendo seu planejamento, suas etapas, e identificando quais dessas estratégias foram planejadas e quais não foram, tendo estas emergido de situações inesperadas ou mudanças ambientais.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Compreender o motivo que levou cada gestor a empreender e se foi por oportunidade ou por necessidade;
- b) Identificar se ocorreu o processo de definição de missão, visão e dos valores, e seus termos nas organizações pesquisadas;
- c) Detectar se foram realizadas as respectivas análises, interna e externa da organização e seus resultados;
- d) Descrever o processo de escolha das estratégias planejadas;
- e) Verificar as estratégias ou soluções emergentes e esclarecer como ocorreram;
- f) Estimar junto ao empreendedor pesquisado a proporção de estratégias emergentes e planejadas no total das estratégias implementadas e a sua relevância para o sucesso e viabilidade do empreendimento;

1.3 Justificativa

O presente estudo visa entender os caminhos percorridos por jovens empreendedores sergipanos na implantação e gestão do seu negócio, focando em três etapas, o que os levou a empreender, como se deu o seu planejamento estratégico e, em especial, reconhecer dentro do que foi posto em prática o que estava dentro dos planos (estratégias deliberadas) e o que veio a ser executado de forma inesperada (estratégias emergentes).

O trabalho tem o propósito de compreender melhor as estratégias emergentes na prática, no dia a dia de cada organização pesquisada, relacionando com a literatura, especialmente a do seu criador, Henry Mintzberg (1978). Este trabalho busca por intermédio da interação com cada empreendedor permitir um melhor entendimento sobre o planejamento estratégico que foi projetado, o que de fato veio a ser utilizado e somado às emergentes.

Segundo Castro (1977), uma pesquisa pode ser justificada de acordo com três critérios: viabilidade, importância e originalidade. Com a atividade empreendedora aquecida, percebe-se que a pesquisa é viável devido à quantidade de potenciais organizações a serem pesquisadas e às informações estarem disponíveis com facilidade. Considerando o fato que muitas empresas fecham em pouco tempo, a pesquisa se torna importante por abordar um tema tão relevante quanto às escolhas estratégicas. Por fim, será uma pesquisa em que não há conclusões prováveis, visto que serão pesquisadas organizações sob um aspecto ainda pouco estudado, conferindo ao estudo originalidade, consequentemente atingindo os três critérios apontados por Castro (1977).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo pretende servir de norte e suporte para o estudo a fim de que seus objetivos sejam alcançados. Dessa forma, serão abordados os temas: Empreendedorismo, Planejamento Estratégico e Estratégias Emergentes.

2.1 Empreendedorismo

Sendo a figura do empreendedor um dos nortes dessa pesquisa, é fundamental o entendimento dos principais conceitos de empreendedorismo, bem como um breve perfil da figura do empreendedor e alguns aspectos do seu comportamento, tendo como base alguns autores.

É possível começar a compreender a definição da palavra empreendedorismo indo de derivação a derivação, empreendedor deriva da palavra inglesa *entrepreneur*, que se faz da junção de *entre*, do latim *inter* - significando reciprocidade - *epreneur* - que significa comprador, o que seria então, entre - comprador e pode-se chamar de intermediário. Segundo Degen (2009), o veneziano Marco Polo foi um bom exemplo de empreendedor no sentido de intermediário, quando estabeleceu a rota terrestre de comércio entre a Europa e Oriente.

Degen (2009) explica que Marco Polo foi um dos primeiros europeus a percorrer, para fins comerciais, "o caminho da seda" para a China. Polo assinou contratos com banqueiros que forneciam os recursos financeiros para os seus empreendimentos, era o mercador-aventureiro principal, que assumia todos os riscos comerciais e pessoais nas viagens e, ao final de sua jornada, ficava com parte dos lucros do empreendimento. Levando em consideração o exemplo de Marco Polo, é possível entender o empreendedor, em qualquer época, como aquele que percebe a oportunidade do negócio e não mede esforços para realizá-lo.

Segundo Leite (2002), empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações, trabalhando juntas para implementar uma ideia por meio da aplicação da criatividade, capacidade de transformar e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco. Explicando melhor o conceito exposto acima, pode-se entender que o empreendedorismo terá sempre a companhia da novidade, da transformação e da inovação. Empreender será tentar ir além do que já se conhece, por um novo caminho ou por um caminho modificado.

O significado da palavra empreendedorismo ficou atrelado ao simples ato de abrir um novo negócio, entretanto ele ultrapassa o mundo corporativo e se revela em indivíduos capazes de identificar oportunidades em diversas situações e problemas, transformando em algo proveitoso e até lucrativo. Para Dornelas (2001), no contexto de cada inovação existem mentes visionárias, que questionam, saem da zona de conforto, para encontrar maneiras diferentes e inventar coisas diferentes, fazendo acontecer apesar dos riscos.

2.1.1 Empreendedorismo no Brasil

O desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil começou a se formar no início dos anos 90 com a criação de entidades como SEBRAE e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). O termo empreendedorismo e a criação de pequenas empresas praticamente não era muito falado antes disso por conta do momento político-econômico vivido na época (DORNELAS, 2001).

O GEM (Global Entrepreneurship Monitor) desenvolve o maior estudo sobre o tema empreendedorismo no mundo. O referido estudo tem como objetivo mapear a participação do empreendedorismo no desenvolvimento social e econômico dos países. Desde os anos 2000, o Brasil participa da pesquisa e é atualmente um dos países mais empreendedores do mundo, cerca de um terço da população entre 18 e 64 anos está envolvida com o próprio negócio. A partir desse período a taxa de empreendedorismo no Brasil vem crescendo ano a ano, sendo maior que em países como Estados Unidos, Alemanha e China (SOSNOWSKI, 2018).

Segundo o GEM (2016), um índice que demonstra a maturidade e desenvolvimento de um país se dá pela relação empreendedor por necessidade/por oportunidade. Entende-se que empreendedor por necessidade atua por falta de alternativas, desenvolve negócios de baixo valor agregado com pouco planejamento, geralmente em países de baixo desenvolvimento econômico. Já o empreendedor por oportunidade detecta dentro do mercado uma boa oportunidade de construir um negócio, geralmente mais planejado e estruturado. Os empreendedores por oportunidade tendem a ser maioria em países com melhor desenvolvimento econômico. No Brasil, tem havido um avanço na relação necessidade/oportunidade (GEM, 2016).

Ainda que algum progresso tenha ocorrido, as condições para empreender no Brasil ainda demandam de muitas melhorias, os gargalos na infraestrutura e carga tributária abusiva compõe o chamado Custo Brasil que é considerado grande freio para o desenvolvimento. Afora essa conjuntura ainda se soma aos problemas a carência de uma educação empreendedora, que não é enfática no empreendedorismo e o alto custo do capital atrelada à falta de linhas de créditos para essa finalidade (SOSNOWSKI, 2018).

2.1.2 Perfil do Empreendedor

O perfil do empreendedor não é unânime entre os autores da área, entretanto algumas palavras são frequentes entre as descrições que cada um retrata sobre o perfil empreendedor, são elas: riscos, oportunidade, iniciativa, ação, decisão, transformação, valor e sucesso.

Segundo Leite (2002), ser empreendedor é ter iniciativa, capacidade de imaginação aflorada, ser flexível para se adaptar e criativo para transformar tudo que foi pensado em oportunidades, estar sempre motivado e ser atento às mudanças para também transformá-las em oportunidade.

Dornelas (2001) lista uma série de características que ele atribui como pertencentes ao perfil do empreendedor: ser determinado e dinâmico, dedicado e apaixonado pelo que faz, otimista, independente e dono do próprio destino, ser líder e bem relacionado, planejar arduamente, assumir riscos calculados e criar valor para a sociedade.

2.1.3 Jovem Empreendedor Brasileiro

De acordo com pesquisa realizada pelo CONAJE (Confederação Nacional dos Jovens Empresários) em parceria com a Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, o perfil do jovem empreendedor brasileiro é do sexo masculino, tem entre 26 e 30 anos, possui nível superior completo, tem apenas uma empresa em seu nome e um faturamento entre R\$60 mil a R\$ 360 mil por ano.

Apenas 25% empreenderam por identificar a oportunidade de negócio, mais da metade participa ou participou de entidades de jovens empreendedores e 70% possuem até nove funcionários.

A grande maioria (86%) relatou que não se preparam para empreender, enquanto 23% não buscaram apoio em entidades para abertura ou crescimento do negócio. 54% se sentem pessimistas com o cenário político-econômico Brasileiro.

2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante para o gerenciamento das organizações. Constitui-se em um alinhamento entre todos os setores e recursos da empresa para um determinado rumo que foi previamente traçado, visando atingir os objetivos de curto a longo prazo. É esse planejamento que viabiliza a execução de ações para que os objetivos sejam alcançados.

Planejamento compreende o desenvolvimento de um roteiro para a concretização dos objetivos e metas da organização. De acordo com Ferreira (2004), planejar significa o ato de preparar qualquer empreendimento segundo métodos e roteiros determinados, elaborando suas etapas técnicas, planos e programas, tendo em vista o objetivo definido.

Estratégia é o traçado, é a ferramenta utilizada para definir o caminho que a organização quer seguir (FERREIRA, 2004). Para Ansoff (1990), estratégia é a relação dos recursos empresariais, sejam eles: humano, técnico ou financeiro, com a forma como eles serão utilizados.

De acordo com Rezende (2008), o planejamento estratégico se dá em quatro etapas: inicialmente apontam-se as diretrizes organizacionais, logo após ocorre a análise da organização, o terceiro passo é a definição das estratégias e, por fim, o controle.

Segundo Kotler (1998) planejamento é um procedimento contínuo, não se trata de um ciclo em que se planta e colhe, produz e vende. Na verdade, o planejamento estratégico prepara a organização para que ela possa estar apta a alcançar diversos resultados, por diversos caminhos, em diferentes situações. Para Kotler (1998), planejamento estratégico é um processo que almeja desenvolver e manter uma harmonia entre os recursos disponíveis na organização, com os seus objetivos e as oportunidades que surgirem no mercado.

De acordo com Ackoff (1976), o planejamento deve ser encarado como algo que possa melhorar o futuro, desde que se faça algo para isso no presente, de modo que se faça uma previsão do futuro, considerando que nada no presente foi

modificado. Esse cenário é chamado de referência, e em outra previsão, ou seja, em outro cenário temos o estado futuro que se quer alcançar, chamado de desejável. Segundo Ackoff, o planejamento serve exatamente para ocupar esse intervalo entre a referência e o desejável.

2.2.1 Etapas do Planejamento Estratégico

Segundo Fischmann (1991), para que o planejamento estratégico seja utilizado de forma adequada, devem ser seguidas algumas etapas que permitam à organização compreender os impactos das suas ações no seu ambiente, num primeiro momento de autoconhecimento e, posteriormente, relacionado à sua implementação. São denominadas as etapas, segundo o autor:

- a) Avaliação da Estratégia Vigente: Raio-x da empresa, determinando área de atuação e comportamento relacionado a ele, avaliar divergências e estratégias conflitantes;
- b) Avaliação do Ambiente: Identificar as influências que podem sofrer pelo ambiente, e perceber como pode influenciá-lo ainda que muitas variáveis não estejam sob controle, identificar as condições econômicas do setor e dos concorrentes. Em decorrência disso, estimar como está estabelecido o mercado e avaliar quais são as oportunidades;
- c) Perfil Estratégico: Consiste em buscar a diminuição das ameaças com as melhorias das capacidades para então identificar a estratégia que melhor se familiariza ao desenho da organização;
- d) Quantificação dos Objetivos: Fase de verificar se os resultados esperados com base no que foi traçado na estratégia são convenientes ao anseio da organização, projetando valores e verificando se estão de acordo com o que é esperado;
- e) Finalização e Divulgação: Organizar todas as informações e formalizá-las em um documento para que seja possível a comunicação com as diversas áreas, sobretudo para alinhar as decisões a serem tomadas nas mais variadas áreas da empresa, convergindo em um objetivo comum.

2.2.2 Análise Interna e Externa

O autoconhecimento da organização, ou análise interna, procura identificar o nível interno da organização. Durante esse autoconhecimento, evidenciam-se qualidades e deficiências, pontos positivos e pontos negativos inerentes a todos os recursos da organização. Oliveira (2009) considera que devem ser elencados pontos fortes, fracos e também neutros, uma vez que devido à dinamicidade do ambiente, em determinado momento, algo que está neutro pode se tornar um ponto fraco ou forte.

Ainda segundo Oliveira (2009), são parâmetros de análise interna, funções corporativas (marketing, financeiro, recursos humanos, etc.), aspectos organizacionais (estrutura física, políticas, competências, sistemas de informação, normas, planejamentos, produtos, clientes, força de venda), amplitude dos processos, níveis de controle (eficiência, eficácia ou efetividade), informação e critérios de avaliação.

A análise externa tem como intuito avaliar tudo que se relaciona com a organização no ambiente externo. De acordo com Fischmann e Almeida (1991), ambiente é tudo aquilo que influencia nos negócios e a organização não tem condições de modificar. As ameaças são as variáveis externas que podem criar situações desfavoráveis, e as oportunidades, variáveis externas que podem criar circunstâncias favoráveis caso a empresa tenha interesse e condições de usufruí-las.

Segundo Prevedello (2006), é possível realizar uma análise externa crítica averiguando alguns fatores, investigando minuciosamente sinais e tendências por meio de estudos do segmento, monitorando sistematicamente mudanças que agregam valor, desenvolvendo projeções com base no conhecimento já adquirido e avaliando as influências de cada mudança realizada na estratégia, sobretudo as que implicam mudanças na competitividade.

Tal diagnóstico pode ser realizado com base em dados primários como pesquisas organizadas ou contratadas pela organização, ou secundários, que são dados já existentes, como por exemplo, dados governamentais. O nível de detalhamento dos dados dependerá da complexidade do mercado, ramo, segmento ao qual a organização está inserida. Na análise interna também se considera a utilização de observação pessoal, reuniões, relatórios, questionários e indicadores econômicos e financeiros.

2.2.3 Identidade Organizacional

O conjunto formado por Missão, Visão e Valores representa a filosofia institucional. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), a primeira tarefa do planejamento estratégico deve ser expressar sua intenção estratégica.

A missão é o propósito principal pela qual a organização foi criada. Segundo Oliveira (2009), é a maneira de expressar as crenças e valores considerando as filosofias e tradições administrativas da empresa na sua atuação.

A visão é a determinação para onde a organização pretende chegar. De acordo com Oliveira (2009), a visão representa o que a organização quer ser no futuro.

Os valores são as crenças e costumes da empresa nas quais, segundo Oliveira (2009), baseiam-se os princípios que fornecem fundamentos para a tomada de decisão.

2.2.4 Análise SWOT

A Matriz SWOT é uma ferramenta muito proveitosa para o planejamento estratégico, por meio da sua execução é possível visualizar com clareza quais são as forças e fraquezas (ambiente interno) bem como as oportunidades e ameaças (ambiente externo), possibilitando ao gestor elaborar estratégias com mais precisão se utilizando dos dados identificados. A **Figura 1** representa o esboço da matriz SWOT segundo Chiavenato e Sapiro (2003).

Figura 1- Matriz Swot

Análise Interna	Análise Externa	
	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Aproveitamento: área de domínio da empresa	Enfrentamento: área de risco enfrentável
Pontos Fracos	Melhoria: área de aproveitamento potencial	Desativação: área de risco acentuado

Fonte: adaptado CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p.188)

A matriz SWOT auxilia na redução dos riscos do negócio, já que conduz o gestor a refletir logicamente sobre as variáveis internas e externas que influenciam diretamente a viabilidade do seu negócio. A **Figura 2** lista vários quesitos que são considerados na formação da matriz SWOT.

Figura 2 - Questões a se considerar em uma análise Swot, segundo Ferrelle Hartline (2009)

FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS	FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS
• recursos financeiros abundantes • nome de marca bem conhecido • n° 1 do setor • economias de escala • tecnologia própria • processos patenteados • custos mais altos (matérias-primas ou processos) • imagem da companhia/produto/marca respeitada • talento gerencial elevado • melhor habilidade de marketing • produto de qualidade superior • alianças com outras empresas • boa capacidade de distribuição • empregados comprometidos	• falta de orientação estratégica • recursos financeiros limitados • pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento • linha de produtos muito limitada • distribuição limitada • custos mais baixos (matérias-primas ou processos) • produtos ou tecnologia desatualizados • problemas operacionais internos • problemas políticos internos • imagem de mercado fraca • pouca habilidade de marketing • alianças com empresas fracas • habilidades gerenciais limitadas • empregados mal treinados
OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIAIS	AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS
• rápido crescimento do mercado • empresas rivais são complacentes • mudança nas necessidades/gestos do consumidor • abertura de mercados externos • revés de empresa rival • novas descobertas de produtos • boom econômico • desregulamentação governamental • nova tecnologia • mudanças demográficas • outras empresas buscam alianças • grande alteração de marca • queda nas vendas de produto substituto • mudança nos métodos de distribuição	• entrada de concorrentes estrangeiros • introdução de novos produtos substitutos • ciclo de vida do produto em declínio • mudança nas necessidades/gestos do consumidor • declínio da confiança do consumidor • empresas rivais adotam novas estratégias • maior regulamentação governamental • queda na atividade econômica • mudança na política do Banco Central • nova tecnologia • mudanças demográficas • barreiras no comercio exterior • fraco desempenho de empresa aliada • tumulto na politica internacional • enfraquecimento da taxa de cambio da moeda corrente

Fonte: adaptado FERRELL e HARTLINE (2009, p.134-135).

A partir dessa análise, é possível ter uma visão sistêmica e fazer a junção de tudo aquilo que é considerado força, fraqueza, oportunidade ou ameaça, conseqüentemente montando o “quebra-cabeça” e formando a matriz SWOT, condizente com a realidade da organização.

2.2.5 Implementação e Controle

Tanto quanto a formulação, a implementação da estratégia é importantes para o sucesso do planejamento estratégico. Segundo Pereira (2010), é na implementação que o empreendedor põe em prática todo o processo e colhe os primeiros resultados. Deve ser destacada a importância de uma equipe de acompanhamento e controle presente, e que domine o passo a passo do que está sendo executado para que se garanta a integridade do plano planejado.

De acordo com Oliveira (2009), o controle é o modo de garantir a conclusão dos objetivos do planejamento e se divide nas seguintes etapas: avaliação dos desempenhos dos envolvidos no processo, comparação do desempenho real com os objetivos estabelecidos, análise dos desvios de percurso, tomada de ações corretivas, avaliação da eficiência/eficácia e, por fim, adição de informações ao processo a fim de desenvolvê-lo para ciclos futuros e retroalimentá-lo.

Ainda no entender do referido autor, todo processo de implementação e controle deve ser realizado durante o decorrer do processo, evitando que só sejam identificadas falhas ao final.

2.3. Estratégia

A palavra estratégia surgiu no meio militar, derivada da palavra grega “*strategos*”, que significa “general” e é traduzida literalmente como “a arte do general”, onde a tal arte seria utilizada com o objetivo de vencer as guerras, os inimigos existentes ou evitar que novas guerras acontecessem. O conceito de estratégia desenvolvida pelos gregos significava a busca do objetivo a ser atingido por planos de ação desencadeados em diversos cenários, conforme o comportamento do inimigo (JUNIOR e LUCE, 2000).

A arte militar se relaciona ao mundo corporativo no contexto onde uma boa estratégia é capaz de definir o êxito de uma organização, definindo suas ações e colaborando para o alcance dos objetivos.

A estratégia é um processo dinâmico, mutável e ajustável, sendo assim, é durante a sua execução que percebem-se os pontos que necessitam ser reconsiderados e define-se os métodos que deverão ser utilizados. A seguir, diversas definições do que é estratégia na abordagem de alguns autores.

Mintzberg (2000) considera que estratégia é o plano ou padrão que engloba os principais anseios, propósitos, comportamentos e ações de uma organização em uma perspectiva coerente. Uma estratégia bem desenvolvida ordena e posiciona os recursos em uma postura viável e rara.

Segundo Oliveira (2009) estratégia é o caminho, maneira ou ação adequada para alcançar os desafios e objetivos estabelecidos, preferencialmente de maneira diferente do mercado, posicionando melhor a organização frente ao seu ambiente.

Porter (1986) afirma que estratégia é a criação de uma única e valiosa posição, envolvendo um conjunto de inúmeras atividades, completa afirmando que se existisse somente uma posição ideal, não seria necessário nenhuma estratégia.

Henderson (1989) associa a estratégia a processos racionais, de negócios e aprendizagens, entretanto na maioria das vezes ela surge como resultado da competição.

Mintzberg *et al.* (2006) considera necessário uma definição mais aprofundada de estratégia, por meio dos 5 P's da estratégia (plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva) que tem o propósito de realizar um diagnóstico da organização estabelecendo seu perfil estratégico.

Segue, uma breve análise de cada uma das cinco perspectivas definidas por Mintzberg *et al.* (2006):

A estratégia como plano é composta por ações conscientes e estruturadas para lidar com determinada situação, uma proposta única e abrangente com a finalidade de alcançar os principais objetivos da organização. A estratégia é formulada antes das ações e são desenvolvidas intencionalmente de forma planejada.

A estratégia como pretexto é oriunda da estratégia como plano, funciona de forma similar como um tipo de manobra específica para superar um concorrente, sendo utilizada como instrumento para enfrentar a competição do mercado, podendo

ser utilizada para confundir os concorrentes, muitas vezes emitindo falsas mensagens e intenções aos mesmos.

A estratégia como padrão induz a uma invariabilidade no comportamento, apontando um padrão de continuidade e de rotina, associada com ações cotidianas de forma intencional ou não.

A estratégia como posição, é o desejo de posicionar a organização em um ambiente pouco abrangente ou específico, funcionando como mediadora entre a organização e o meio, objetivando melhorar competitivamente.

Por fim, a estratégia como perspectiva consiste em uma visão mais rígida de observar e lidar com todo, não apenas sob determinada posição ou aspecto. Tais estratégias são abstrações residentes na mente dos estrategistas, sejam elas concebida e planejada ou emergida e posicionada.

2.4 Estratégias Emergentes

Muito do que se planeja é baseado em previsões, antevisões e apostas do que possa vir a acontecer, o contraponto é o inesperado e o simples ato de planejar em nada assegura que o fato venha a acontecer. Segundo Mintzberg *et al.* (2006), as organizações geralmente realizam planos precisos para enfrentar desafios no seu cotidiano a fim de alcançar seus objetivos, mas não existe qualquer garantia que o que foi imaginado de fato aconteça. Ainda segundo Mintzberg (1987), uma estratégia emergente seria aquela que emerge em resposta a uma oportunidade no ambiente.

Segundo Barney e Hesterly (2011), pode-se argumentar que estratégias emergentes só são importantes quando as empresas fracassam nas estratégias intencionais ou deliberadas, entretanto o que na verdade acontece e com frequência é que no momento em que esse planejamento está sendo realizado parte da informação necessária para completar o processo possivelmente ainda não está disponível, e nessa situação a agilidade da tomada de decisão para adoção da solução emergente em resposta às novas tendências é o que pode ser a fonte de vantagem competitiva.

De acordo com Whittington (1993), na dualidade entre deliberadas e emergentes existem quatro perspectivas nas quais a estratégia é vista, são elas:

- a) Clássica: estratégia como um processo deliberado focado na maximização dos lucros;
- b) Evolucionária: considera a estratégia um processo emergente, significando não ser fruto da capacidade de alguém planejá-la;
- c) Processual: compreende um processo emergente com resultados plurais, é vista como um melhor caminho para se adaptar ao ambiente e não apenas para maximizar lucros;
- d) Sistêmica: processo deliberado para atingir objetivos mais amplos que o lucro, como planejar o futuro e influenciar o ambiente.

Nesse contexto, Mintzberg *et al.* (2000) consideram que os estrategistas aprendem ao longo do processo de implementação, momento em que identificam novas oportunidades e reformulam as estratégias quando necessário.

De acordo com Mintzberg (1978), novas estratégias podem estar emergindo a todo instante, a estratégia praticada ao longo do tempo na organização não será oriunda somente de um plano rígido, ela será maleável após ações e decisões. A estratégia realizada será resultado de estratégias deliberadas, emergentes e até mesmo das que não foram realizadas. Segue modelo na **Figura 3**:

Figura 3 - Tipos de estratégias



Fonte: Mintzberg (1978), p.945

Para Mintzberg *et al.* (2006), querer uma estratégia fielmente deliberada ou rigorosamente emergente é algo muito exagerado. No primeiro caso, porque anularia a influência dos ambientes interno e externo a que ele denomina forças de mercado, forças tecnológicas e políticas. No segundo caso porque iria requerer uma absoluta consistência em algo sem qualquer intenção, o que acaba posicionando a grande maioria das estratégias realizadas em uma linha tênue e contínua entre as duas vertentes: deliberada e emergente.

3. METODOLOGIA

Este capítulo procura expor ao leitor o método de pesquisa utilizado no trabalho, tal como as técnicas e ferramentas empregadas para a obtenção das informações dos empreendedores entrevistados.

3.1 Questões da Pesquisa

As questões da pesquisa se dão a partir dos próprios objetivos, geral e específicos, que norteiam a pesquisa. Assim sendo, seguem abaixo:

- a) Como se deu a concepção do negócio e os motivos que incentivaram a sua abertura? Oportunidade ou Necessidade?
- b) O que o gestor entende por missão, visão e valor? Como foi definido cada um para a organização?
- c) Quais são os principais quesitos considerados nas análises externas e internas?
- d) Como se deu o planejamento estratégico?
- e) Quais estratégias, que acabaram sendo implementadas, não foram planejadas?
- f) Qual a participação das estratégias emergentes no todo que foi executado e a relevância da sua aplicação?

3.2 Caracterização do Estudo

O presente trabalho é de natureza qualitativa e é caracterizado como descritivo e exploratório, buscando responder às questões inerentes ao tema. O pesquisador é o elemento principal, tendo em vista que possui contato direto e duradouro com o ambiente e o objetivo do estudo. Segundo Malhotra (2001), a abordagem qualitativa promove uma melhor compreensão da linguagem e percepção das pessoas, bem como seus valores, permitindo interpretações adequadas das informações.

Para Deslauriers (1991), a pesquisa qualitativa não se preocupa com o fator numérico, mas sim com a compreensão do fato pesquisado, seja ele um grupo social, uma organização, um comportamento. O conhecimento do pesquisador é limitado, seu objetivo é produzir informações novas, robustas e ilustrativas.

Considerando que é raro o desenvolvimento do conhecimento do tema em questão, a pesquisa será de aspecto exploratório, sendo possível formular problemas ainda mais precisos e questões pesquisáveis para futuros estudos. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória têm como objetivo aprimorar ideias ou descobrir intuições.

De acordo com Leite (2008), utiliza-se da pesquisa descritiva para explicar fenômenos socioeconômicos, político-administrativos, contábeis entre outros. Os estudos descritivos tem a função de descrever o tema estudado no contexto em que ele ocorreu.

De tal modo, o estudo pode ser caracterizado como exploratório-descritivo, uma vez que descreve os processos do empreender, do planejamento estratégico e da utilização das estratégias emergentes, bem como destrincha e analisa como seu deu cada fase, considerando as variáveis de cada caso estudado.

3.3 Método de Pesquisa

Conforme Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

Por meio de estudo de casos múltiplos, nos quais vários elementos são analisados, almeja-se no presente trabalho compreender a utilização de estratégias emergentes por jovens empreendedores sergipanos. Buscou-se entender o que motivou sua opção empreendedora, como se deu o seu processo de reconhecimento do negócio e o seu planejamento estratégico, a possível utilização de estratégias emergenciais, o decorrente impacto no rumo do seu negócio e a parcela de utilização de estratégias emergentes entre as estratégias executadas.

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível

completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador. (FONSECA, 2002, p. 33).

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é um importante método, pois permite ao pesquisador um melhor acompanhamento do fenômeno pesquisado, revelando detalhes que dificilmente são percebidas por outros métodos, favorecendo uma visão holística dos acontecimentos da vida real.

A escolha por estudos de casos múltiplos se dá para melhor compreensão, por abranger mais de um caso, por produzir um estudo mais robusto e com informações mais convincentes, variando entre possíveis tendências ou resultados contrastantes na prática empreendedora dos jovens sergipanos.

3.4 Unidades de Análise

Foram considerados como unidades válidas de análise, empreendedores jovens que possuem um empreendimento relativamente recente e que apresentam uma situação estável e saudável. A idade dos empreendedores pesquisados variou entre 27 e 34 anos, sendo que todos já haviam iniciados seus negócios aos 29 anos, idade limite para considerar jovem segundo parâmetro da ONU. Ao todo foram 3 homens e 2 mulheres, todos desenvolvem seu negócio na cidade de Aracaju. Foram feitas algumas outras entrevistas não utilizadas na presente pesquisa por insuficiência de conteúdo.

3.5 Fontes de evidência

Para Cooper e Schindler (2011), a entrevista é recomendada como uma técnica exploratória de coleta de evidências, possibilitando ao pesquisador ampliar seu conhecimento acerca de determinado fenômeno ou objeto de estudo.

O objetivo da entrevista consiste na coleta de informações do respondente acerca de determinada temática ou problemática (LAKATOS; MARCONI, 2003).

A entrevista é a principal fonte de evidência de um estudo de caso, e também será no presente trabalho, entretanto outras fontes serão utilizadas como: a observação direta, e a documentação a fim de complementar a busca por informações que possibilitem atingirmos os objetivos.

3.6 Protocolo de estudo de caso

O protocolo de estudo de caso define um padrão a ser seguido pelo pesquisador a fim de garantir uma boa coleta de dados. Segundo Yin (2001), tal protocolo agrega confiabilidade e assegura ao pesquisador uma boa condução da pesquisa. A seguir, o protocolo para este estudo:

1. Definição do padrão de entrevista semiestruturado, relativo aos elementos de análise definidos;
2. Identificação das organizações que serão estudadas;
3. Agendamento das entrevistas com os empreendedores escolhidos;
4. Realização das entrevistas;
5. Gravação das entrevistas, mediante autorização;
6. Transcrição da entrevista das partes inerentes a pesquisa;
7. Descrição dos casos;
8. Análise dos dados e resultados;
9. Considerações Finais.

3.7 Limitações do Estudo

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso em si tem suas limitações como: falta de rigor metodológico, dificuldade de generalização e o tempo destinado à pesquisa.

Como limitação do estudo, pode-se considerar também a subjetividade das declarações dos entrevistados, uma vez que essas podem sofrer influência tanto pelo discernimento do entrevistado quanto pela compreensão do entrevistador.

Outro fato limitador será o contexto das informações colhidas nas entrevistas, tendo em vista que cada ramo das organizações estudadas terá uma realidade diferente.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentadas as informações bem como os resultados das entrevistas, com a finalidade de relacionar as respostas dos empreendedores pesquisados aos objetivos da pesquisa, tendo como ponto de apoio o referencial teórico.

Foram entrevistados cinco jovens empreendedores, idealizadores e fundadores da organização a que se referiram, todos selecionados e todos em concordância com a divulgação dos próprios nomes e dos nomes de suas empresas, conforme termo de consentimento livre e esclarecido, assinado e datado no dia das entrevistas.

As entrevistas foram todas realizadas na cidade de Aracaju, no período entre 22/07 a 15/08 do ano de 2019, tendo como base um roteiro semiestruturado com quatorze perguntas (APENDICE A).

4.1 Descrição dos Casos

A seguir, está descrito, individualmente cada um dos cinco casos pesquisados, em que cada empreendedor faz o relato sobre a sua organização. Tal apresentação segue a ordem do questionário aplicado e está em consonância com os elementos de análise.

4.1.1 Alessandro Vieira Silva - Oficina do Smartphone

Alessandro Vieira Silva, idealizador e fundador da Oficina do Smartphone, é natural de Aracaju, casado, tem trinta e quatro anos e relata que começou a empreender aos vinte anos de idade. É empreendedor em diversas áreas como: alimentação e franquias. Para esta pesquisa discorrerá apenas sobre a vivência na Oficina do Smartphone, empresa do ramo de tecnologia que está no mercado há quatro anos sendo uma das mais conhecidas da cidade no seu segmento

Alessandro conta que o principal motivo que o fez abrir a própria empresa foi a afinidade com o mundo dos negócios. Sempre comprou e vendeu entre amigos e percebeu que ali estava sua vocação. A internet foi a maior influência para aflorar essa percepção, pois com ela descobria as oportunidades de compra e venda de produtos.

Considera-se empreendedor por oportunidade e relata que se capacitou frequentando o CJE (Conselho de Jovens Empreendedores) onde chegou a ser presidente. Além do aprendizado na CJE procurou o SEBRAE onde fez diversos cursos e ainda fez inúmeras viagens a fim de assistir a palestras sobre empreendedorismo e o ramo de tecnologia.

A Oficina do Smartphone oferece serviços de conserto em aparelhos, vendas de acessórios e tem dois sócios. Atualmente detém 18 lojas entre lojas próprias e franqueadas. Alessandro, atualmente, é acadêmico do curso de Direito e cuida de toda parte operacional, comercial, financeira, administrativa e recursos humanos, enquanto o seu sócio é engenheiro e influenciador digital e cuida do marketing e da comunicação da empresa.

Durante a preparação e abertura do empreendimento, Alessandro conta que não houve a preocupação com o planejamento estratégico e, por consequência, não desenvolveu missão, visão e valores. Ele também não realizou as devidas análises interna e externa da organização, por não ter tanta experiência e formação teórica. Ele acabou focando na prática que tinha no ramo. O entrevistado considera que falhou nesse sentido e que já se prepara melhor para preencher essa lacuna.

Atualmente, Alessandro contratou uma consultoria especializada para tratar do planejamento e de novas estratégias, entretanto o poder de decisão ainda segue sobre o comando dele e do sócio. Segundo ele, a consultoria contratada faz uma imersão na empresa, dá uma revisada no financeiro, apresenta caminhos, aconselha e mostra os números para cada operação e novas estratégias. Mas em parceria com o sócio é que, de fato, apontam os rumos da empresa e tomam as decisões.

Nesse novo momento, já preocupado em analisar a organização e o ambiente externo, o entrevistado apontou quais seriam suas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas.

Considera o marketing a grande força da empresa, a capacidade de se comunicar nas redes sociais também é um grande diferencial somado ao atendimento especializado e de qualidade. Alessandro não soube pontuar quais seriam internamente suas fraquezas.

Em relação às oportunidades, ele considera que trabalha com algo que, atualmente, é indispensável na vida e no cotidiano de grande parte das pessoas e que, para atender cada vez mais públicos diferentes, vem aumentando o leque dos produtos e serviços, aumentando a amplitude da faixa de preços dos produtos e

serviços que oferece. Alessandro entende que suas principais ameaças são o aumento excessivo da concorrência e a maior durabilidade dos aparelhos que vêm sendo fabricados atualmente, bem como a crise financeira.

O planejamento atualmente é realizado a curto e médio prazo, balizado pela consultoria contratada, decidido e implementado pelos sócios. Do planejamento recente foram implementadas medidas como: definição do público-alvo em cada loja, as mídias escolhidas para divulgação e uma especialização no treinamento dos colaboradores com objetivo de padronizar toda a rede. As estratégias são debatidas, revisadas e avaliadas em reuniões quinzenais.

Apesar de ter uma agenda para o planejamento e desenvolvimento de estratégia recorrente e intensa, o empreendedor entrevistado considera que nem tudo que é planejado é implementado. Ele considera que apenas 20% do que é executado vêm do planejamento, e que 80% do que é posto em prática surgem de novas ideias ou soluções emergentes, normalmente, oriundas do ambiente externo e já validadas pelo mercado.

No tocante a soluções emergentes um dos casos exemplificados é a simplificação de um dos serviços mais recorrentes: a troca do *display* do aparelho, devido a concorrência cada vez mais optar por baixar o preço utilizando-se de peças de menor qualidade, já que foi perceptível a diminuição do fluxo desse serviço. Entretanto, os sócios não queriam diminuir a qualidade e o preço do seu serviço e optaram por desenvolver um serviço alternativo.

Denominado por ele de algo mais artesanal e pioneiro no mercado local, a solução empregada foi a oferta de um novo procedimento, que não trocava o *display* completamente, mas somente a parte externa de vidro, mantendo outros componentes que antes precisariam ser trocados juntos.

Outra estratégia emergente atual também reage ao mercado e diretamente aos concorrentes, trata-se do desenvolvimento da marca própria da Oficina do Smartphone para os acessórios e alguns outros produtos, a fim de diferenciar e passar segurança e qualidade aos clientes. O entrevistado avalia que trabalhava com produtos que o seu cliente poderia encontrar nos seus concorrentes e que, criando a marca, acabaria por padronizar seus produtos e poderia, então, posicioná-lo no mercado com alguns privilégios.

Por fim, Alessandro Silva da Oficina do Smartphone afirma, com convicção, que perceber a necessidade de alteração no que foi planejado e até mesmo optar por

implementar alternativas que não estavam nos planos é fator primordial para a saúde e sucesso da sua organização.

4.1.2 John Chagas - Armazém Vovó Lali

O mentor do Armazém Vovó Lali, John Chagas é natural de Aracaju, tem 30 anos, divorciado, bacharel em Administração e pós graduado em gestão de negócios. Começou a empreender há 3 anos e foi motivado a empreender por descontentamento com as oportunidades que havia tido no mercado de trabalho. Considera que os períodos de crise acabam levando as pessoas ao empreendedorismo.

John afirma ter sido influenciado a empreender por um tino nato já que não havia na família ou a sua volta qualquer inspiração para tal, a não ser a própria vontade. O entrevistado atua em outros segmentos, mas para fins dessa pesquisa se reportará apenas às experiências do Armazém Vovó Lali.

O armazém Vovó Lali está em atividade há 3 anos e hoje conta com seis lojas/quiosques, sendo três franqueados fora de Sergipe e mais dois franqueados na capital, além da loja matriz. Foi o primeiro negócio do empreendedor entrevistado e segue ainda como o principal. Ele atribui ser sua grande oportunidade de empreender, atrelada a necessidade de dar um novo rumo na sua vida profissional. Ele se considera empreendedor por necessidade e também por oportunidade.

Conduzindo o Armazém Vovó Lali, cujo segmento descrito é o de vendas a granel de produtos naturais, o entrevistado é responsável por todas as áreas da empresa. John relata que não possui sócios e trata de todos os departamentos, do comercial ao financeiro, seleciona franqueados, colaboradores e afirma que já ficou responsável, inclusive em alguns momentos, para o atendimento ao cliente no chamado frente de loja.

No início da concepção do negócio chegou, a fazer uma consultoria no SEBRAE com o intuito de desenvolver um plano de negócio, mas que acabou por não seguir até o fim. Iniciou sem desenvolver o plano, sem definir missão, visão e valor e sem as respectivas análises internas e externa. Entretanto a partir do momento que decidiu se tornar uma franquia, contratou uma consultoria a fim de definir tais parâmetros e realizar as análises necessárias.

Após a contratação da consultoria, definiu como missão do seu negócio, oferecer mais qualidade de vida para as pessoas que procuram ter uma alimentação saudável e cheia de sabor. Sua missão é definida em: tornar-se referência no mercado de alimentação saudável. Definiu como valores: unir sabores para conectar pessoas a um estilo de vida mais saudável.

Com a colaboração da consultoria contratada, também definiu suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, obtendo um panorama mais minucioso do próprio negócio e do ambiente no qual está inserido, como detalhado abaixo.

Considera seu atendimento sua grande força. Para tanto, todas as colaboradoras são obrigatoriamente formadas ou estudantes da área de nutrição para que haja uma venda especializada, agregue valor ao produto e ofereça confiança aos clientes. Quanto às fraquezas, tanto para a loja matriz quanto aos franqueados, foi identificada uma deficiência no sistema de informação utilizado, que não é amplo o suficiente e está sendo readequado para poder municiar o gestor de mais informações acerca das lojas, estoques, vendas e etc.

Em relação ao ambiente externo, considera como ameaça os novos entrantes, sobretudo no modelo de negócio que ele utiliza, que são os quiosques em centros comerciais de produtos concorrentes ou substitutos. Também considera o câmbio outra grande ameaça, por seus produtos serem na grande maioria importados.

Quanto às oportunidades, sente que existe uma demanda por vida saudável e alimentação regrada a produtos naturais. Por isso, considera que é vantagem investir majoritariamente em compras dos produtos nos períodos certos, aproveitando da variação do preço de acordo com sazonalidade do produto. Essa atitude o torna diferente de alguns concorrentes que fazem a mesma compra independente da sazonalidade do produto.

Atualmente, todo seu planejamento estratégico e suas estratégias são criadas e planejadas a fim de expandir com franquias. A consultoria segue parceira nessa formatação do plano de negócios e de novas estratégias numa via de mão dupla; tanto o entrevistado surge com ideias que são revisadas pela consultoria, como a consultoria vislumbra e apresenta caminhos para ele. Não foi exemplificado, na prática, quais seriam as estratégias para expandir com franquias.

Falando sobre o que é de fato executado na organização, foi relatado que proporcionalmente apenas 30% do que é posto em prática vêm do planejamento e que 70% seriam emergentes, demandas do mercado, dos clientes, modismos.

Segundo ele, seus produtos variam bastante, assim como a demanda, bem como surgem frequentemente novos produtos, ocasionando a necessidade de uma maior atenção com a oferta. Essa situação acaba, por muitas vezes, alterando de forma repentina seu planejamento de compra, de exposição dos produtos, preços praticados, promoções e marketing.

Um exemplo interessante comentado pelo entrevistado é que o planejamento dele sempre desmorona quando algum produto é bem divulgado ou rechaçado por algum programa de TV do segmento saudável ou por algum influenciador digital do mesmo nicho. Ele comenta que se tornou telespectador e seguidor desses veículos de informação para ficar minimamente preparado e ser ágil nas alterações necessárias.

Outro fator que faz fugir do planejamento é o câmbio. As mudanças de fornecedores, de quantidade e de variedade dos produtos comprados são constantes. Por isso, ele acaba por fazer compras oriundas dos mais diversos países a fim de driblar uma perda por conta do câmbio. Além do aproveitamento da sazonalidade de determinado produto, o modo de estratégia emergente passou a ser uma prática permanente, segundo o empreendedor entrevistado, que antes só levava como parâmetro para compras o próprio estoque.

Fatores externos e novas oportunidades como os citados acima são os principais motivos que levam a estratégias emergentes. Mas fatores internos como uma informação que retorna dos próprios colaboradores e franqueados acerca de posicionamento dos produtos no quiosque, produtos que precisam ser vendidos em embalagens e não a granel e vice-versa sempre acabam por ser implementadas apesar de não ser o que foi planejado.

Por fim, o empreendedor John Chagas afirma que, sem sombra de dúvidas, atribui boa parte do sucesso que vem tendo com o Armazém Vovó Lali à capacidade de alterar o que foi planejado a fim de atender à oportunidade do mercado. Segundo o mesmo, o gestor jamais poderá ficar alheio ou míope ao que acontece ao seu redor, caso fique leigo aos fatores externos e a dinâmica do mercado, ficará para trás.

4.1.3 Thiago Paes - Cative Presentes

Thiago Paes Andrade Lima, natural de Aracaju, solteiro, vinte sete anos, atua no ramo de presentes e papelaria fina, formado em Design Gráfico decidiu ser

empreendedor. Após pensar em diversos segmentos, optou por vender presentes, e criou a Cative Presentes. Sozinho e sem sócios, inicialmente era ele o único funcionário. Até hoje, segue atendendo seus clientes na primeira loja e controla toda estrutura da empresa, das finanças até a criação de novos produtos.

Motivado por influência familiar, conforme relata, a sua família é toda composta por comerciantes. Uniu tal conjuntura à certeza de que, no seu ramo de formação, não teria o retorno financeiro de que gostaria. Considera-se empreendedor por necessidade de gerar sua própria renda e por oportunidade, já que teria um excelente suporte da família para iniciar em qualquer ramo que optasse. Aproximou-se de franquias no ramo de presente, mas foi além e abriu sua loja independente para fugir da taxa de franquia.

Fez uma considerável pesquisa de mercado, avaliou custos para o aluguel do espaço físico em diversos centros comerciais, conheceu fornecedores, observou seus concorrentes e a movimentação de clientes nas lojas. No início procurou saber quanto teria que vender para se manter e chegou até a iniciar o plano de negócios assistido pelo SEBRAE, mas não o formalizou.

Thiago reafirma, seu negócio é vender presente. A Cative Presentes hoje está com seis anos de funcionamento e conta com duas lojas físicas, uma no centro e outra em um famoso centro comercial da capital sergipana, fora a loja virtual. Para além da linha de presentes, modificou um pouco seu planejamento e aproveitando do maior espaço físico da segunda loja, passou a comercializar produtos de papelaria fina que, segundo ele, agrega valor ao perfil de presentes que comercializa.

Durante a abertura do seu negócio, chegou a realizar quase na íntegra o plano de negócios do SEBRAE, apenas não formalizou, construiu declarações de missão, visão e valor para sua empresa. Mas, infelizmente, como não registrou também não se recorda mais, em relação às análises externa e interna. O entrevistado diz que muito pouco mudou e relatou o que considerava suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Para Thiago Paes, a sua grande oportunidade foi a localização onde instalou sua primeira loja, próximo a dois colégios particulares de classe média/classe média alta. Atrélado a isso foi favorável o fato de ser um prédio onde já existia um empreendimento de sua família, onde zerou seu custo com aluguel. Na segunda loja, repetiu a receita de se localizar bem, próximo ao seu público alvo e mais uma vez muito próximo a uma escola privada de classe média alta.

Sua maior ameaça identificada é que segue até atualmente é o câmbio, mais especificamente o dólar americano. A grande maioria dos seus produtos e suas relações com fornecedores é baseada na cotação do dólar o que dificulta uma regularidade de custos e a manutenção do preço final de venda.

Em relação ao ambiente interno, considera que sua principal força é a versatilidade, pois como gestor consegue criar soluções para as dificuldades e pelo fato de conseguir agregar valor ao seu produto a fim de conseguir atender um outro público na sua segunda loja.

Thiago aponta como sua maior fraqueza a falta de tempo para atender a todas as demandas da empresa, considera que sempre que ele mesmo cria seus produtos consegue maximizar os lucros. Entretanto como é responsável por todas as áreas da empresa sobra-lhe pouco tempo para a criação.

Respondendo sobre a criação de suas estratégias, a receita segue sendo reduzir os custos, seja com os fornecedores dos produtos ou desenvolvendo os próprios produtos, agregando cada vez mais valor aos mesmos. A loja online veio para dar mais comodidade ao cliente e otimizar o próprio tempo a fim de criar mais produtos. A expansão do relacionamento e interação com seus clientes por meio das redes sociais é outra estratégia vigente, que o gestor considera atual, barata e com retorno bastante considerável.

Em relação às estratégias emergentes, foram identificadas algumas, ainda que inicialmente o empreendedor não entendesse a ação como tal. Após os devidos esclarecimentos, o mesmo acredita que metade das estratégias executadas são planejadas e metade emergentes.

Em algumas situações que fogem ao planejamento e ao comportamento habitual da loja, como quando algum produto do seu portfólio tem a sua aquisição complicada por qualquer fator, o gestor, aproveitando-se da sua formação como design gráfico, procura substituir tal produto por um de sua própria fabricação.

O empreendedor pesquisado criou a sua própria marca, usando o nome da loja, para uma linha de produtos substitutos aqueles que se encontravam em alguma dificuldade de aquisição, seja de custo por oscilação do câmbio, prazo de entrega ou fornecedor em desabastecimento.

Sempre que surgia uma nova febre por determinado produto, um modismo fulminante, ainda que procurasse inicialmente os seus fornecedores, caso não fosse atendido no tempo pretendido ou ao custo desejado, a opção por desenvolver um

produto igual ou similar era acionada. Ao comentar essa questão apontou que a maioria das soluções emergentes surgiam por mudanças no ambiente externo, entretanto apontou como uma nova oportunidade e algo que emergiu internamente a entrada no segmento de papelaria fina.

A entrada no segmento de papelaria fina foi uma estratégia emergente reconhecida, pois apesar de jamais considerar a entrada de uma linha de produto que não fosse originalmente presente, além de agregar valor ao produto que já comercializava, percebeu que o público que procurava seus presentes aos quais denomina como criativos e inovadores, teria nessa linha de papelaria fina produtos complementares.

O entrevistado considera que se antecipar às mudanças é de fato o caminho ideal. Ainda que nem sempre seja possível prever, acredita que estar preparado para mudanças no que foi planejado, caso seja necessário, é sim primordial para o sucesso não só da sua, mas de todas as organizações. Ele afirma que se considera, apto para tal.

4.1.4 Márcia Santana -Loja Marré Deci

A empreendedora Márcia Santana, proprietária da Loja Marré Deci, tem vinte e sete anos, natural de Aracaju, solteira, formada em Publicidade e Propaganda, foi motivada a abrir seu próprio negócio porque ficou desempregada. Como já vendia algumas mercadorias online por meio das redes sociais, sentiu-se engajada a abrir a sua loja, confiando na clientela que tinha e na oportunidade. Fundou há seis meses a Marré Deci.

Foi influenciada por sua primeira experiência profissional, por cinco anos trabalhou em lojas nos shoppings da capital, exercendo gradualmente diversas funções, de vendedora a gerente. Após esse momento, quando foi atuar na sua área de formação, não abandonou suas vendas. Em paralelo ao seu trabalho, vendia online e conseguiu, aos poucos, fidelizar sua clientela.

Márcia considera-se empreendedora por oportunidade, pelo fato de ter conhecimento no segmento de vestuário, já ter a experiência de vender online e conseguir abordar todo funcionamento de uma loja desse ramo devido à vivência adquirida. Contudo pontua que o desemprego acabou por acelerar todo o processo de empreender, considerando-se também empreendedora por necessidade.

A Marré Deci foi idealizada para ser exclusivamente uma loja de revenda de vestuário feminino, dando continuidade à atividade que a entrevistada sempre realizou. Planejou-se inicialmente pesquisando seus custos, ela relata que fez tudo de forma bastante amadora, desenvolvendo planilhas e projetando gastos como quanto gastaria com aluguel, com compras de mercadorias (muito mais repetidamente do que quando vendia apenas online) e compra de material de apoio para a loja.

Todo restante do planejamento propriamente dito não foi formalizado, levando em conta que, segundo ela, a ideia inicial era que a loja física fosse um facilitador e potencializador das vendas online.

A empreendedora jamais pensou em desenvolver missão, visão e valor para o seu negócio, não vislumbrou nisso qualquer vantagem pelo menos por enquanto, sua missão, visão e valor como relata foi e é, vender e vender! De tal modo, soube de forma simples e informal analisar a sua própria organização e analisar seu ambiente externo.

Considera sua maior força, o fato de conhecer muita gente e ter uma clientela consolidada, além de ter experiência no ramo. Avalia que sua maior fraqueza é o poder de investimento, tendo em vista que para começar precisou pedir empréstimo bancário e ainda segue pagando. Ela acredita que existe um gargalo no poder de investimento para expandir a compra de mercadorias e desenvolver novas ideias.

Com relação às ameaças, considera ser a grande quantidade de concorrentes com produtos similares e um hábito que ela considera ruim de venda com pagamento para outra data na base da confiança e da amizade. Ela relata que esse recurso era necessário para começar, entretanto precisa extinguir, mas acaba sendo bastante complicado, pois, por vezes, termina perdendo venda.

Como oportunidade, avalia que a expansão das suas redes sociais, atrelado a uma redução de custos com fornecedores, que o desenvolvimento de uma marca própria e, paralelo a isso, futuramente, desenvolver tal marca para revendas para além do varejo. Marcia conta que limitou seu público tendo como base a clientela obtida nas vendas online, e apostou todas as suas fichas em produtos para atender essa clientela.

A entrevistada traçou a estratégia da loja em harmonia com o que já vendia nas redes sociais, que seria ter mercadoria atualizada com as tendências do momento, bem próximo do que é ofertado por seus concorrentes analisados, com um diferencial que seria o preço. A estratégia é obter fornecedores que lhe apresentassem o menor

custo para que essa economia não apenas gerasse mais lucros como também que pudesse repassar seus produtos com menor preço e se estabelecer no mercado.

Outra estratégia planejada e vigente é, como ela descreve, está sempre em evidência, seja em relação à exposição nas redes sociais, seja em relação ao preço acessível, novidades que sempre consegue pôr a disposição dos clientes, novos produtos, etc.

Como à princípio a função da loja seria uma ferramenta de extensão e expansão das vendas nas redes sociais, a empreendedora identifica com tranquilidade algumas estratégias emergentes que foram implementadas. De acordo com Marcia, inicialmente a loja funcionava com uma vitrine discreta e com péssima visibilidade para quem passava na rua, além de funcionar restritamente no horário comercial.

Percebendo que havia fluxo suficiente e que as pessoas entravam para perguntar se era uma loja e o que lá vendia, a entrevistada rapidamente mudou sua estrutura, desenvolveu melhor a vitrine e modificou a porta e vitrine para dar maior visibilidade à parte interna. Flexibilizou seu horário de funcionamento para atender o público que não podia ir à loja no horário comercial, passou a funcionar também durante o tradicional horário de almoço e estendeu seu funcionamento à noite.

Com a passagem de algumas datas comemorativas, eventos que aconteciam na cidade, procurou diferenciar e oferecer seus produtos, visando aquele momento específico, casando seus produtos a determinada temática do evento, apostando na velocidade de comunicação, oportunizada pelas redes sociais.

Relata também que percebeu a oportunidade de vender sob encomendas uma linha específica de tênis infantil, sem manter em estoque, como ela explica, para não ter o dinheiro parado, mas continuar vendendo.

Márcia pontua que de tudo que põe em prática, metade é planejado e metade emergente. Entre as soluções emergentes acredita que grande parte surge do ambiente externo ou são novas oportunidades percebidas e que, sem dúvida, vem conseguindo ter ainda mais sucesso com a loja física graças à capacidade de perceber as mudanças, conseguir realizá-las ainda que esteja completamente fora do que foi planejado.

4.1.5 Laryssa Machado - Uh Lalá Brigaderie

A idealizadora da Uh! Lalá Brigaderie é a última empreendedora descrita nesta pesquisa. Laryssa Machado, Itabaianense, 30 anos, solteira, formada em Administração e em Gastronomia conta que foi motivada a empreender por incentivo da família e dos amigos que já conheciam os seus brigadeiros. A fama do brigadeiro de Laryssa foi reconhecido ainda durante o seu ensino médio, com o objetivo de arrecadar fundos para a formatura, foi a primeira vez que preparou o seu produto e o pôs à venda.

Passada toda a graduação em Administração, com empregos fixos por esse tempo, considerava que ainda não havia surgido o momento para abrir o próprio negócio. Vez ou outra fazia e vendia seus brigadeiros para familiares e amigos mais próximos. Quando da ideia de cursar Gastronomia e com muita influência de pessoas próximas, resolveu iniciar para valer a venda de brigadeiros para o público geral, tendo como principal fonte de divulgação as redes sociais.

Laryssa se considera empreendedora por oportunidade, justifica que além de já ter a prática de fabricar seus produtos percebeu que no mercado sergipano existiam raríssimas empresas que trabalhavam com matéria prima de alta qualidade. Relatou que poderia entrar nesse segmento, agregando valor ao produto com matéria prima de alta qualidade, e pelo fato da capacitação que a nova formação que ela estava concluindo permitiria também que ela desenvolvesse um produto diferenciado.

Em dado momento da entrevista, relatou que um dos seus objetivos também seria encontrar um incremento de renda, confirmando assim que também se enquadrava como empreendedora por necessidade.

A Uh! Lalá Brigaderie está há cinco anos no mercado, não possui um ponto comercial para atendimento aos clientes, mas conta uma rede social poderosa, e com clientes fidelizados como narra a entrevistada.

No tocante ao planejamento estratégico, a entrevistada relata que fez informalmente, baseada pelo modelo de negócio do SEBRAE e pelo conteúdo adquirido na sua primeira graduação em Administração.

Laryssa não formalizou e, infelizmente, não se recorda das definições de missão, visão e valor, mas conta que o objetivo já era e segue sendo ser o melhor brigadeiro da cidade, fato que, segundo ela, conseguiu alcançar simbolicamente, quando em 2017, conseguiu vencer um concurso denominado Teste Cego do Brigadeiro, desbancando famosas docerias da cidade. O concurso foi promovido por

um perfil de rede social que conta, atualmente, com mais de 70 mil seguidores e publicado no jornal de maior alcance e divulgação do estado.

Em relação às respectivas análises interna e externa, ela descreve informalmente tendo como parâmetro a última análise do mercado que realizou. Considera suas forças, ter um produto reconhecidamente diferenciado em relação a qualidade, relacionamento com os clientes já que trata pessoalmente com cada um, enquanto suas fraquezas são: equipe reduzida, e o fato de não se dedicar exclusivamente ao negócio.

Em relação ao ambiente externo, considera oportunidades o modismo por produtos denominados gourmet, a procura cada vez maior por produtos personalizados, uma preferência do público por produtos "caseiros". As ameaças são os novos entrantes, a situação econômica do país e o apelo social por uma alimentação com menos açúcar.

Quando falamos em estratégia, fica claro que a avaliação que a entrevistada faz sobre o seu segmento, somado ao seu tamanho no mercado, é que ele e sua atual conjuntura não exigem um planejamento muito estruturado. Contudo, Laryssa afirma que a estratégia atual é desenvolver-se em relação à divulgação e ao relacionamento nas redes sociais, com o intuito de fidelizar mais clientes.

A entrevistada comenta que em relação aos clientes já fidelizados, o plano é manter seu nível de qualidade e sempre surpreendê-los de alguma forma, superando suas expectativas. Algumas estratégias são testadas na base de tentativa e acerto, as ideias de novos produtos são postas em prática e testadas com a clientela fiel.

Muito por conta desse método de implementar suas estratégias, que a grande maioria do que acaba sendo executado é estratégia emergente. A empreendedora conta que o serviço prestado é de vendas de produto sob encomenda, mas vez ou outra participa de feiras gastronômicas para venda no varejo, em que o interesse não se restringe especificamente na renda com as vendas, absolutamente, o interesse maior é alcançar novas pessoas e divulgar o produto. A participação em feiras desse tipo é considerado por ela uma estratégia emergente.

Outra prática que considera estratégia emergente foi o desenvolvimento de produto para quem tem alguma restrição alimentar. Ela conta que, atualmente, já consegue encontrar matéria-prima de qualidade para esse público, e é algo que, por vezes, era questionada por algum cliente. Segundo ela, jamais passou pela cabeça entrar por esse segmento, entretanto percebe que a demanda vem aumentando e não

pode ficar de fora. Essa nova linha ainda não foi disponibilizada, mas está em fase final de preparação. Laryssa considera que 80% da suas estratégias implementadas são emergentes e 20% planejadas.

Finalizando a entrevista, Laryssa descreve que de fato é preciso ficar atenta ao mercado para as tendências do momento, conta que nunca passa muito tempo sem um produto novo ou um *upgrade* em algum que já fornece, fala que sempre ouve o feedback dos clientes para alguma sugestão ou reclamação, e que, sem dúvida, vem obtendo mais sucessos por conta dessa capacidade de se reinventar, sempre que necessário.

4.2 Análise Individual dos Casos

A seguir, tem-se uma breve análise individual dos cinco casos pesquisados, e a avaliação do pesquisador sobre o que foi relatado por cada empreendedor.

4.2.1 Alessandro Vieira Silva - Oficina do Smartphone

Alessandro, entre todos os entrevistados, é um caso à parte em relação à necessidade de empreender. Hoje, ele desenvolve diversos negócios por escolha própria, trabalha com o que gosta de fazer. Privilegiado financeiramente, já havia tido diversos negócios em diversos segmentos, sem maiores problemas de investimento, sendo que a empresa apresentada na entrevista acabou por ser seu caso de maior sucesso, e naturalmente absorveu um bom investimento.

Alessandro iniciou seu negócio sem qualquer referencial teórico, planejamento formal ou algo do tipo, específico para a nova empresa. Utilizou-se basicamente da vivência em outras experiências comerciais e de algum conhecimento próprio no segmento, bagagem acumulada de quando comprava e revendia celulares a familiares e amigos.

Com a empresa se consolidando no mercado, surgiu a oportunidade de se expandir com novas lojas próprias e também em forma de franquia. Nessa nova conjuntura, ficou completamente impossível que o desenho do seu negócio, as estratégias praticadas, e todo seu planejamento continuassem apenas dentro da sua cabeça, somando a isso o fato que, naturalmente, seria impraticável dar conta da nova

carga de tarefas com as novas lojas e franquias; entendeu ser necessária a formalização do seu planejamento.

Somente quando o negócio atingiu um nível mais complexo, buscou contratar uma consultoria para formalizar todo seu planejamento estratégico e realizar as devidas análises, sendo assim capaz de replicar e padronizar sua operação em todas as lojas.

A partir da consultoria passou a desenvolver suas estratégias em regime de colaboração com os consultores. Antes buscava validar as próprias ideias na base do erro/acerto, tornou-se também adepto do *benchmarking* a fim de trazer e implementar ideias já validadas no mercado. Ainda em relação à estratégia, desconhecia o conceito de estratégias emergentes como os demais empreendedores pesquisados no presente estudo, muito embora após entendimento do que se tratava, relatou diversos exemplos de soluções emergentes praticadas na sua organização como já fora relatado.

4.2.2 John Chagas - Armazém Vovó Lali

John estudou administração e se especializou em gestão de negócios já vislumbrando em algum momento da vida empreender. Inserido no mercado de trabalho, acabou por perder a paciência com as oportunidades que vinham surgindo, e daí então passou a pesquisar em qual negócio, segmento, ele iria investir. Da mesma forma que a maioria dos entrevistados, acabou iniciando o negócio sem formalizar planejamento ou qualquer tipo de análise interna ou externa.

John procurava algo sem precedentes no mercado local, ainda que o segmento e a maioria dos seus produtos já fossem comercializados em lojas convencionais. Ele buscou mudar o formato da loja para que fosse, de fato, algo diferente. Assim, surgiu a ideia dos quiosques.

A primeira grande estratégia de John foi desenvolver uma loja em formato de quiosque para ter maior visibilidade. A ideia era estar visível ao público, em geral, mesmo não sendo o produto que aquela determinada pessoa estivesse procurando, fato que não seria possível em uma loja tradicional. Outras estratégias importantes foram percebidas, como instalar seus quiosques em grandes conglomerados comerciais e optar por colaboradoras que fossem estudantes ou profissionais em áreas relacionadas à alimentação.

Da mesma forma que o Alessandro da Oficina do Smartphone, o entrevistado percebeu a necessidade de formalizar um planejamento através de suas devidas análises, quando o negócio fluiu e passou a ter filiais e franquias. A maneira que o tal planejamento foi desenvolvido também foi similar, através da contratação de consultoria externa. O foco atual é seguir ampliando o número de franqueados, seguindo o mesmo modelo e padronizando toda a rede.

Com relação às estratégias emergentes, o entrevistado exemplificou como detalhado na descrição dos casos, algumas situações que, em sua maioria foram aplicadas por ele na loja matriz e na filial que te pertence. Entretanto, afirmou que repassa a informação e alimenta seus franqueados com esse tipo de experiências, para que seja mantido um padrão.

Para além dessa informação que parte da matriz para filial/franquia, o entrevistado está buscando uma maneira para que esse tipo de informação e soluções emergentes aplicadas nos demais franqueados também acabem retornando para a matriz, a ponto de ser validada e replicada.

4.2.3 Thiago Paes - Cative Presentes

Thiago acabou empreendendo por tradição familiar. Toda a sua família é de comerciantes, tanto por parte de pai quanto de mãe, sempre teve essa possibilidade como um caminho a seguir. Apesar disso não escolheu nenhuma formação relacionada diretamente à atividade empreendedora; curiosamente o curso escolhido seria de fundamental importância para o negócio que possui hoje.

Pesquisou por franquias, quase se tornou um franqueado, mas resolveu se aventurar sozinho no mesmo segmento que iria ser franqueado, rompeu a fronteira da franquias e foi em cheio em vários fornecedores. Assim que percebeu e aprendeu o funcionamento do seu mercado, rompeu a fronteira de alguns fornecedores e passou a fabricar os próprios produtos, utilizando-se muito da sua formação como Design.

Entre todos os entrevistados, Thiago foi o que percorreu mais tempo ao lado do SEBRAE com o objetivo de planejar seu negócio, chegou a desenvolver quase todo plano de forma assistida, mas não formalizou. Abriu uma primeira filial, depois outra, percebeu a necessidade de ter um planejamento concreto e palpável, mas se descreveu como centralizador, fechou uma das lojas e ficou tocando o negócio com a própria intuição como antes.

Quase seguiu o mesmo padrão do John e do Alessandro que com o crescimento dos negócios realizaram o planejamento formal e as respectivas análises, mas como esse crescimento arrefeceu, tal encaminhamento também esfriou.

Estrategicamente posicionou tanto a primeira loja quanto a filial que segue aberta, próximas a colégios, estratégia essa que foi validada com o tempo. Inicialmente a ideia era apenas revender presentes, no entanto, aos poucos, essa lógica foi mudando, percebeu o quanto de margem ganharia desenvolvendo e produzindo os próprios produtos passando a explorar essa vertente, uma das primeiras estratégias emergentes descritas durante a entrevista.

Além da produção própria, desenvolveu sua marca para esses produtos, passou a vender on-line e incluiu na loja filial, por ter mais espaço, uma linha de papelaria fina, tudo isso de forma emergente por demanda do mercado.

Thiago relatou, apesar de não ter o dado exato, que muitas lojas do seu segmento, entre lojas próprias e franquias vêm encerrando suas atividades, e o grande causador disso seria a mesmice de produtos em todas elas e a falta de capacidade de inovação, características que ele considera não ter, sendo que as ações que possibilitam essa diferença foram todas soluções emergentes.

4.2.4 Márcia Santana -Loja Marré Deci

Márcia é a empreendedora com menos tempo em atividade entre os entrevistados, ao menos nesse novo modelo de negócio que escolheu para empreender. Apesar de ter muito tempo com experiências em vendas de vestuário, seja em lojas físicas convencionais nas quais já foi funcionária ou em todo tempo que vendeu em sua própria loja online, é perceptível que ela ainda vem se adaptando a nova conjuntura e, com isso, foi bastante proveitosa sua entrevista com vários exemplos de estratégias emergentes.

Apoiada na vasta experiência no segmento escolhido e também nos conhecimentos adquiridos em sua formação acadêmica, a loja física sobre a qual a entrevistada discorreu, segue em desenvolvimento. Se inicialmente foi carente de um planejamento estratégico concreto e de uma análise no mercado ao qual estava se inserindo, atualmente, a empreendedora procura se atentar mais a essa questão, analisando quem é seu público, se informando sobre concorrentes e, sobretudo, organizando sua questão financeira e compras de mercadoria.

A entrevistada possui grande clientela oriunda de sua loja online e amigos e não poupa esforços para mantê-los fidelizados. A rede social continua sendo sua principal ferramenta de divulgação e comunicação com esse público. Não há nenhum dia sequer sem postar novidades, com a diferença que agora não importa apenas persuadir para realizar a venda, como também persuadir para visitar a loja e vender ainda mais.

A sua grande estratégia escolhida é o preço baixo, fala abertamente em ter o menor preço sempre e para isso precisa ser líder em custos. Além disso, tem como outra estratégia estar sempre atualizada em relação às mercadorias e as tendências da moda, fato que considera indispensável para o segmento de vestuário.

Dentre as estratégias emergentes aplicadas por Márcia, descritas anteriormente, chama atenção que em sua grande maioria estão relacionadas à mudança de sua estrutura, que parte de uma loja online, pra uma loja física ainda atrelada a loja online, e também por uma subestimação da própria empreendedora ao seu novo modelo de negócio, somado a uma capacidade financeira limitada, tanto para investir quanto para manter o capital de giro.

4.2.5 Laryssa Machado - Uh Lalá Brigaderie

O caso de Laryssa é bastante peculiar em relação ao ramo escolhido e a forma como ela vende seus produtos, alimento e sob encomenda respectivamente. Concomitante a isso, o fato de não contar com uma loja convencional ou algum ponto de venda fixo torna seu caso diferente de todos os outros entrevistados.

Sua estrutura simples e enxuta influenciou totalmente o fato de o planejamento ter sido básico e informal. Vale ressaltar também que ela está inserida em um segmento antigo e estável, onde não há muito o que inovar, entretanto a empreendedora alcançou um dos seus vários objetivos desde que iniciou sua produção, que era ter um produto totalmente diferente dos demais e que essa diferença fosse baseada numa qualidade superior e, por consequência, que essa qualidade tivesse destaque no mercado.

Ainda que sem um planejamento estruturado, a entrevistada conta com uma união na sua formação acadêmica que permite um bom controle do negócio, sobretudo uma visão mais minuciosa da gestão em si, bem como uma capacidade

técnica de criar e fazer produtos inovadores que, sem dúvida, é um diferencial frente a concorrência e explica boa parte do sucesso obtido.

As estratégias escolhidas foram justamente para possibilitar um produto superior, matérias-primas de qualidade e diferentes da maioria encontrada na concorrência, uma comunicação pessoal e dedicada com cada cliente somado à produção sob encomenda que procura sugerir a clientela uma exclusividade daquele produto a cada nova encomenda. A ideia é de fato vender o conceito de um brigadeiro único “de grife”, relata a entrevistada.

As estratégias emergentes utilizadas procuraram suprir carências como: a ausência de um ponto fixo de vendas, aumentar sua divulgação e conhecimento perante o público em geral. Se a participação nas redes sociais é maciça e efetiva para a atual capacidade de produção, a busca por uma maior divulgação é um caminho para alcançar mais clientes e pensar numa expansão. Outra estratégia emergente utilizada como já exemplificada visa atender a um público específico que detém restrição alimentar a algum dos ingredientes tradicionais e também atender a uma demanda crescente de produtos saudáveis.

4.3 Análise Comparativa dos Casos

Nesse tópico, é feita a comparação dos casos descritos frente três parâmetros, que são: perfil do empreendedor, etapas do planejamento e estratégias planejadas versus soluções emergentes. O conteúdo comparado em cada subtópico é orientado para atender os objetivos dessa pesquisa.

4.3.1 Perfil do Empreendedor

Para analisar o perfil do empreendedor, foi identificado sua idade, estado civil, idade, formação acadêmica, se empreendeu por oportunidade, necessidade ou ambos e por fim qual foi sua principal motivação.

Entre os cinco pesquisados, são quatro da capital Aracaju e apenas uma de Itabaiana, a faixa etária variou entre 27 e 34 anos e todos no momento da abertura do negócio descrito tinha até 29 anos. Dos cinco, apenas um não concluiu o terceiro grau, e apenas dois são bacharéis em administração.

Em sua maioria, são empreendedores por oportunidade e necessidade, sendo um, apenas por oportunidade. As motivações para o início no empreendedorismo são das mais diversas, variando do desemprego, incremento de renda, um incentivo familiar, descontentamento com área de formação e, até mesmo, pelo simples gosto para negociar. Segue o **Quadro 1** abaixo para esclarecimentos:

Quadro 1: Perfil do Empreendedor

EMPREENDEDOR	PERFIL
ALESSANDRO VIEIRA Oficina do Smartphone	Aracajuano Casado 34 anos Estudante de Direito Empreendedor por oportunidade Motivação: Afinidade com o empreendedorismo
LARYSSA MACHADO Uh Lalá Brigaderie	Itabaianense Solteira 30 anos Administradora e Gastrônoma Empreendedora por oportunidade e necessidade Motivação: Família e Incentivo de amigos
JOHN CHAGAS Armazém Vovó Lali	Aracajuano Divorciado 30 anos Administrador e Gestor em Negócios Empreendedor por oportunidade e necessidade Motivação: Considera ter tino nato para empreender
THIAGO PAES Cative Presentes	Aracajuano Solteiro 27 anos Design Gráfico Empreendedor por oportunidade e necessidade Motivação: Família e geração de renda
MARCIA SANTANA Loja Marré Deci	Aracajuana Solteira 28 anos Publicitária Empreendedora por oportunidade e necessidade Motivação: Desemprego e Conhecimento do Ramo

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

De uma maneira geral, algumas características são comuns entre todos os entrevistados. Em todos os ramos e segmentos escolhidos por cada um, caso a caso, já havia alguma relação de proximidade com a atividade escolhida, seja ela relacionada a simples prática no segmento de forma incipiente para gerar renda ainda que eventualmente, ou por afinidade ao ramo escolhido.

Outra característica comum é a utilização da sua formação acadêmica para incrementar o modo como atua no mercado, exceto no caso do Alessandro. É notável como a formação acadêmica do Thiago e da Marcia é essencial e presente na execução das estratégias, bem como a formação da Laryssa é fundamental para a concepção do seu negócio, enquanto o John, como administrador, acaba por atuar e centralizar em si todas as áreas de gestão.

4.3.2 Etapas do Planejamento

Para fazer a comparação de como cada empreendedor se dedicou no seu planejamento, divide-se a observação em duas etapas-chave: a definição de missão, visão e valores e as respectivas análises internas e externas à organização.

Dos cinco empreendedores pesquisados, dois definiram missão, visão e valor ainda que informalmente e não se recordam exatamente como foi feito, outros dois não definiram no início do negócio, mas acabaram por achar necessário preencher tal lacuna e contrataram consultorias especializadas para fazer tal serviço. Apenas uma empreendedora, curiosamente a que está no mercado a menos tempo, não definiu nem mesmo informalmente e ainda não está preocupada em defini-las.

No tocante às respectivas análises interna e externa todos realizaram ainda que informalmente, três seguem com sua análise informal, apenas dois procuraram formalizar através de consultorias, contratando um estudo mais aprofundado e especializado.

Segue o **Quadro 2** abaixo com maiores informações:

Quadro 2: Etapas do Planejamento

Empreendedor	Definição de Missão/ Visão / Valor	Análises de ambiente Interno / Externo
ALESSANDRO VIEIRA Oficina do Smartphone	Não realizou, contratou uma consultoria para tal, visando o início em franquias, porém não descreveu durante a pesquisa	Realizou informal, mas contratou uma consultoria para realizar formalmente, visando o início em franquias
LARYSSA MACHADO Uh Lalá Brigaderie	Realizou informalmente e não se recorda	Realizou informalmente
JOHN CHAGAS Armazém Vovó Lali	Não fez inicialmente, mas contratou uma consultoria para tal e realizou formalmente visando o início da franquia	Não fez inicialmente, mas contratou uma consultoria para tal e realizou formalmente visando o início da franquia
THIAGO PAES Cative Presentes	Realizou informalmente mas relatou não se recordar	Realizou informalmente
MARCIA SANTANA Loja Marré Deci	Não realizou	Realizou informalmente

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

É relevante afirmar como o SEBRAE é uma organização que os empreendedores costumam consultar quando se encontram no estágio de concepção do negócio, e sem dúvida seria importante para o planejamento estratégico de cada um que tivesse optado por realizá-lo no início das suas atividades, é unânime entre todos os pesquisados a procura pelo SEBRAE de alguma maneira, seja presencialmente, utilizando softwares, consultando materiais pela internet, participando de cursos ou assistindo palestras.

É curioso também o fato de que, apesar de todos terem o SEBRAE como essa referência no apoio ao empreendedor, todos se desprenderam, em algum momento, do passo a passo proposto pelo SEBRAE e resolveram seguir sozinhos, às vezes por ansiedade ou necessidade de concretizar a realização do seu negócio o mais rápido possível e sem a formalização do seu planejamento.

Ficou evidente que a formalização do planejamento foi deixado em segundo plano pela maioria dos empreendedores. E que essa necessidade de ter um planejamento concreto e suas devidas análises é proporcional à dimensão que o negócio vem crescendo, se solidificando, ou quando se deseja se preparar para tal; os dois casos entrevistados do Alessandro e do John que acabaram por se tornar franquias são exemplos disso, inclusive com contratações de consultorias para dar esse suporte.

É pertinente discorrer sobre o quanto é alarmante o fato dos empreendedores pesquisados terem negligenciado o planejamento, levando em consideração que o seu desenvolvimento é importante e vantajoso. O planejamento estratégico promove o conhecimento do ambiente, a definição dos objetivos organizacionais, estabelece o caminho a ser traçado e possibilita maior controle sobre as ações.

O planejamento permite que organizações estejam mais preparadas para alinhar todos os seus recursos em busca dos seus objetivos, de uma forma mais pró ativa do que reativa. Ainda que a utilização de estratégias emergentes seja viável e eventualmente modifique para melhor determinada situação, ela demanda custo e leva algum tempo para ser posta em prática e validada. Portanto é possível afirmar que o planejamento também reduz custos e poupa tempo nas ações.

4.3.3 Estratégias Planejadas x Emergentes

Este tópico ilustra com o auxílio do **Quadro 3** abaixo alguns exemplos de estratégias que foram executadas pelos empreendedores pesquisados, divididas entre as planejadas e as soluções emergentes. Ficou evidente para o pesquisador que nem todas as estratégias já executadas ou que estão em execução foram descritas na entrevista, entretanto o que foi informado serve como parâmetro das características de cada tipo de estratégia, seja ela, deliberada ou emergente.

Como tentativa de obter uma visão geral mais aprofundada para além do que foi descrito e exemplificado em entrevista, foi pedido que cada empreendedor mensurasse o quanto, proporcionalmente, ele estimava que seria cada parcela entre

planejadas e emergentes nas estratégias executadas. A proporção de estratégia emergente variou entre 50 e 80%, enquanto que a planejada variou entre 20 e 50%, nas estimativas declaradas pelos pesquisados.

Quadro 3: Estratégias Planejadas x Emergentes

Empreendedor	Estratégias Planejadas	Soluções Emergentes	Proporção estimada
ALESSANDRO VIEIRA Oficina do Smartphone	Definir público alvo para cada loja Treinamento e padronização do Atendimento	Inovar e simplificar serviços para não perder clientes Criação da própria marca	80% Emergente 20% Planejado
LARYSSA MACHADO Uh Lalá Brigaderie	Ter o produto reconhecidamente de qualidade superior Expandir-se nas redes sociais	Iniciar linha de produtos para quem possui restrição alimentar Participar de feiras e eventos gastronômicos de forma itinerante a fim de divulgar o produto	80% Emergente 20% Planejado
JOHN CHAGAS Armazém Vovó Lali	Expandir com franquias	Aproveitar a sazonalidade de determinado produto Alternar determinado produto de embalagem com peso definido para a granel e vice-versa Seguir a tendência dos produtos naturais divulgados pela TV ou redes sociais.	70% Emergente 30% Planejado
THIAGO PAES Cative Presentes	Reduzir custos e dependência dos fornecedores Loja Online Expansão nas redes sociais	Criar e desenvolver produtos para fabricar localmente Criar marca própria Iniciar com papelaria fina	50% Emergente 50% Planejado

MARCIA SANTANA Loja Marré Deci	Produtos da moda em alta rotatividade Preço Baixo Expansão nas redes sociais	Adaptação na loja para ser mais visualizada por quem passa na porta Flexibilizar seus horários para atender a demanda local Venda sob encomenda	50% Emergente 50% Planejado
--	---	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor(2019)

A utilização das estratégias emergentes nas organizações pesquisadas é algo comum e recorrente, apesar do desconhecimento do conceito em si por parte dos gestores entrevistados. Todos conseguiram identificar ações que seriam correspondentes ao conceito explicado pelo entrevistador. Não necessariamente as estratégias emergentes eram oriundas das planejadas ou modificações das mesmas. Na sua grande maioria, eram provocadas por alterações nos ambientes interno e majoritariamente externo à organização, estimulando novos comportamentos e gerando novas práticas.

5. Conclusões

Este capítulo se dividirá em dois tópicos, um tratará de sugestões para pesquisas futuras e o outro fará as considerações finais da pesquisa.

5.1 Considerações Finais

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar as estratégias implementadas por jovens empreendedores sergipanos, identificando quais foram planejadas e quais foram emergentes. Em paralelo a isso e para uma melhor compreensão de cada caso, fez-se necessário entender como cada jovem empreendedor foi motivado ou influenciado a abrir o seu próprio negócio, bem como discutir caso a caso como se deu seu planejamento durante o início da organização e/ou como é feito atualmente.

A pesquisa tem sua relevância para, de certa forma, validar uma suspeita do pesquisador. Atualmente, empreender, sobretudo no contexto pesquisado, deixou de ser apenas uma opção para quem se prepara e é formado para tal, ou somente para quem tem demasiado recurso, ainda que ter mais recursos e ter um bom preparo facilite. Empreender, de fato, se tornou uma alternativa viável para muitos dos obstáculos que os jovens enfrentam. Todos os empreendedores entrevistados descreveram muito bem o motivo que levou os levaram ao empreendedorismo e relataram com clareza suas influências.

Foram pesquisados ramos dos mais diversos: vestuário, presentes, tecnologia, alimentação, e algo que chamou atenção foi a importância das redes sociais vistas por todos como fundamental. É uma ferramenta presente para todos os pesquisados. Entre alguns comentários destacados nas entrevistas, escolho por parafrasear dois, são eles: "se eu não posto, eu não vendo", "se não houvesse rede social, minha empresa nem existiria", fatos que só reafirmam o que foi analisado sobre a importância das redes sociais.

O planejamento estratégico foi considerado por todos os entrevistados como algo importante, mas durante o início do negócio propriamente dito, nenhum chegou a formalizar etapas como a definição de missão, visão e valores.

Considerando que a missão é base para o planejamento, a visão é a direção do futuro da empresa em busca dos seus objetivos e os valores ditam o

comportamento da organização, tal omissão é preocupante, tendo em vista que tais elementos são primordiais para a elaboração do planejamento estratégico.

Aparentemente, o jovem empreendedor sergipano não se preocupa muito com essa formalização e a justificava da maioria é não ter tido tempo ou formação teórica para formalizar tal etapa, dando preferência por iniciar logo suas atividades.

Algo que chamou a atenção do pesquisador foi que sempre que houve expansão de lojas, como por exemplo para o modelo de franquias, e então o empreendedor precisou apresentar sua organização de forma mais formal ao mercado, foi urgente e necessário retornar a elaboração dessas etapas e preencher tal lacuna.

Em relação às análises externas e internas, foi perceptível que era algo mais familiar a todos os entrevistados, pois todos haviam realizado algumas observações e pesquisas sobre o seu segmento, mas sem chegar a concretizar a formalização dos resultados em si. Novamente foi identificado que a tal formalização da análises tornou-se necessária quando o negócio tomou o rumo da expansão.

Na realidade, os empreendedores entrevistados não tinham conhecimento de que existia uma teoria sobre estratégias emergentes para algo que era executado sem que houvesse sido previamente planejado. Após a conversa sobre o tema, eles foram aos poucos percebendo e lembrando algumas oportunidades em que haviam recorrido as tais soluções emergentes.

Todos os empreendedores informaram que utilizam constantemente tal alternativa e ainda que não soubessem conceitualmente, não lembrassem ou até mesmo tivessem receio de informar quais eram as estratégias iniciais do negócio e quais são as estratégias vigentes, souberam considerar quanto cada estratégia, planejada ou emergente era finalmente implementada. Nenhum empreendedor considerou implementar menos que metade das identificadas como emergentes.

Após tudo evidenciado e as peculiaridades percebidas em cada um dos casos, vale registrar algo que também foi unanimidade como a utilização das redes sociais, cabe salientar também que todos entrevistados, sem exceção, acreditam não ter como ser dependente do que foi planejado. A capacidade de antever, perceber e estar preparado para as mudanças ambientais, tanto internamente quanto externamente, são de fundamental importância para a saúde da organização e os exemplos citados das estratégias utilizadas na condição de emergentes corroboram isso.

5.2 Sugestões para Pesquisas Futuras

Essa pesquisa não almejou esgotar com profundidade os assuntos sobre o tema, muito pelo contrário. As estratégias emergentes, bem como o planejamento estratégico e o empreendedorismo são temas que devem ser estudados com outras delimitações, e com outras abordagens com mais riquezas de detalhes.

Dessa forma, fica a sugestão para que outros pesquisadores tentem explorar a utilização de estratégias emergentes em organizações mais robustas e estruturadas. Sugiro ainda que o tempo disponibilizado para observação dos casos seja, de no mínimo, um ano para que seja possível acompanhar tudo que foi planejado e, de fato, executado na organização naquele período, bem como fazer o levantamento real e não estimado da proporção de estratégias planejadas versus estratégias emergentes.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russell Lincoln. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.
- ANSOFF, I. **A Nova estratégia empresarial**. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 1.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CONAJE - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE JOVENS EMPRESARIOS. **Pesquisa "Perfil do Jovem Empreendedor Brasileiro"**Brasil, 2016.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DESLAURIERS, J-P.**Recherche qualitative- Guide pratique**. Montreal: McGraw-Hill, (2001).
- DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 5. triagem. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Curitiba: Nova Fronteira, 2004.
- FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D.. **Estratégia de Marketing**. Tradução AllTasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- FISCHMANN, Adalberto A; ALMEIDA, Martinho I. R. de. **Planejamento Estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil : 2016**. Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores -- Curitiba: IBQP, 2017.

HENDERSON, B.D.; *The origin of strategy*. In: Montgomery, C.A.; Porter, M. E.; *Strategy: seeking and securing competitive advantage*. **Harvard Business Press**, 1991. (HBR, Nov./Dec. 1989)

HISRICH, Robert D; PETERS, Michael P; SHEPERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JUNIOR, Adilson Adão Borges. e LUCE, Fernando Bins. *Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio "top marketing da advb"*. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v.40, n. 3, p. 36-44, Jul./Set. 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, E. **O Fenômeno do Empreendedorismo**. 3 ed. Recife: Bagaço, 2002.

LEITE, F. T; **Metodologia científica: métodos e técnicas de pesquisa (monografias, dissertações, teses e livros)**. Aparecida: Ideias & letras, 2008.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERT, Henry et al. **O Processo da Estratégia: Conceito, Contexto e Casos Selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry. *Crafting strategy*. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 5, p. 66-75, 1987.

MINTZBERG, H. *Patterns in strategy formation*. **Management Science**, v. 29, n. 9, p. 934-48, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djama de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, praticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: Teorias, modelos e processos**. São Paulo: Altas, 2010.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PREVEDELLO, Mariana Rejane. **Planejamento estratégico em prestadora de serviço: um estudo de caso em uma empresa de refeições coletiva**.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prático para elaboração de projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília-DF, 2016.

SOSNOWSKI, Alice Salvo. **Empreendedorismo para leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. (2001)

WHITTINGTON, R. **Estratégia após o Modernismo: Recuperando a Prática**. RAE – **Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

APÊNCICE A

Roteiro da entrevista semiestruturada aplicada aos empreendedores.

Nome Completo:

Idade:

Estado Civil:

Escolaridade:

Organização Descrita:

Tempo em atividade:

1. Qual a principal motivação te levou a abrir o próprio negócio? Qual foi a sua maior influência?
2. Você se considera um empreendedor por oportunidade ou por necessidade?
3. Como você se preparou (capacitou) para as atividades da empresa que você fundou?
4. Qual a formação acadêmica dos sócios e qual a responsabilidade de cada um nesta sociedade? Caso tenha.
5. Descreva o negócio da empresa sua empresa.
6. Durante a abertura do negócio foi realizado um planejamento estratégico? Como se deu? Formal ou Informal? E atualmente?
7. Foi realizada a definição da missão, visão e valor da empresa? Quais foram os resultados?
8. Foram realizadas as respectivas análises internas e externas a organização? E quais foram os resultados? Relacionar a Análise SWOT.
9. Como a empresa cria as suas estratégias? Quais são os critérios?
10. Como a empresa implementa as estratégias criadas?
11. Quais são as estratégias atuais da empresa? Quais são planejadas e quais são emergentes? Cite exemplos.
12. Quanto por cento das estratégias que de fato são implementadas você considera que são emergentes?
13. Qual fator que geralmente te leva a adotar estratégias emergentes? São internos? Externos? São novas oportunidades?
14. Atribui o sucesso da organização a essa possibilidade de conseguir alterar o planejamento caso necessário?