



**INSTITUTO
FEDERAL**
Brasília

Instituto Federal de Brasília
Campus Gama
Bacharelado em Administração

ÍCARO BRANDÃO VIEIRA

**TOMADA DE DECISÃO EM GESTÃO DE MICROEMPRESA DO RAMO
ALIMENTÍCIO: um estudo de caso**

Brasília
2023

ÍCARO BRANDÃO VIEIRA

**TOMADA DE DECISÃO EM GESTÃO DE MICROEMPRESA DO RAMO
ALIMENTÍCIO: um estudo de caso**

Trabalho apresentado ao Curso Bacharelado em Administração do Campus Gama do Instituto Federal de Brasília como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Administração

Orientador: Prof. Dr. André Gondim do Rego

Brasília
2023

Vieira, Ícaro Brandão.

Tomada de decisão em gestão de microempresa do ramo alimentício: um estudo de caso / Ícaro Brandão Vieira ; orientação André Gondim do Rego. — Gama, DF: 2023.

61 f. : 30 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) — Instituto Federal de Brasília, Campus Gama, Gama, DF, 2023.

Orientador(a): André Gondim do Rego.

1. microempreendedorismo. 2. varejo. 3. açaf. 4. estudo de caso. I. Rego, André Gondim do, orient. II. Instituto Federal de Brasília. III. Título.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso

1. DADOS DO ALUNO

Nome: Ícaro Brandão Vieira

2 - DADOS DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Tipo do trabalho: (X) **Monografia** () **Artigo**

Título: Tomada de decisão em gestão de microempresa do ramo alimentício: um estudo de caso.

3 - BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. André Gondim do Rego

Examinador 1: Prof. Dr. Josué Pires de Carvalho

Examinador 2: Prof. Dr. David Frederik da Silva Cavalcante

4 - RESULTADOS

Após avaliação do TCC, nesta data, os membros da Banca Examinadora consideram o aluno:

(X) APROVADO

() APROVADO com reformulações (prazo de 15 dias, após a defesa do TCC, para entrega da versão definitiva)

() REPROVADO (deverá haver nova apresentação perante a Banca Examinadora em até 30 dias após a primeira defesa).

5 - NOTA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO: 9,0 (nove).

Brasília, 26 de janeiro de 2023

Banca Examinadora: composta pelos membros indicados no item 3, assinam eletronicamente este documento.

Documento assinado eletronicamente por:

- **David Frederik da Silva Cavalcante**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 31/01/2023 21:04:13.
- **Josue Pires de Carvalho**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 31/01/2023 19:48:04.
- **Andre Gondim do Rego**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 31/01/2023 19:36:44.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 31/01/2023. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 439721

Código de Autenticação: 7c406801c8



Campus Gama
Lote 01, DF 480, None, Setor de
Múltiplas Atividades, GAMA / DF, CEP
72.429-005

AGRADECIMENTOS

Gostaria de prestar aqui minha gratidão aos professores excelentes que me ajudaram em todo este período na instituição, tirando minhas dúvidas, me orientando, discutindo sobre os temas da área e principalmente por terem me ensinado com amor pela profissão. Vocês me fizeram ver e entender coisas que levarei por toda a minha vida, obrigado pelo exemplo.

RESUMO

Este estudo busca compreender as formas como um microempreendedor do comércio varejista de açaí toma suas decisões, assim como o impacto delas sobre o negócio. Trata-se de um estudo de caso baseado numa abordagem qualitativa de caráter observatório e inspiração etnográfica no que diz respeito à coleta de dados. Com base nas observações feitas e na identificação das etapas e tipos de decisões tomadas, justificativas utilizadas e efetividade percebida, houve convergência com algumas características descritas pela teoria a respeito das microempresas e do comportamento dos proprietários. O negócio estudado surgiu a partir de uma oportunidade não prevista e continua a ser administrado sem planejamento estratégico. O proprietário apresenta padrões de comportamento focados na parte prática do negócio, com ações de curto prazo e utilizando o pensamento empírico para tomar suas decisões. Foi identificado também ausência de controle sobre os processos da empresa, com baixo uso de dados de negócio para analisar suas decisões. Como contribuição à literatura, foi confirmada a valorização maior dada ao conhecimento empírico que ao teórico, além de demonstrada a complexidade de um comércio no ramo alimentício. Embora essa estratégia de coleta de dados não seja exaustiva e sistemática a ponto de oferecer generalizações, permite fazer comparações com negócios semelhantes tendo em vista as regularidades e contrastes entre casos.

Palavras-chave: microempreendedorismo; varejo; açaí; estudo de caso.

ABSTRACT

This study seeks to understand the ways in which a micro entrepreneur of the açai retail trade makes his decisions, as well as their impact on the business. This is a case study based on a qualitative approach of an observatory nature and ethnographic inspiration with regard to data collection. Based on the observations made and the identification of the stages and types of decisions taken, justifications used and perceived effectiveness, there was convergence with some characteristics described by the theory regarding microenterprises and the behavior of the owners. The studied business emerged from an unforeseen opportunity and continues to be managed without strategic planning. The owner presents patterns of behavior focused on the practical part of the business, with short-term actions and using empirical thinking to make his decisions. A lack of control over the company's processes was also identified, with low use of business data to analyze its decisions. As a contribution to the literature, the greater appreciation given to empirical knowledge than to theoretical knowledge was confirmed, in addition to demonstrating the complexity of a trade in the food industry. Although this data collection strategy is not exhaustive and systematic to the point of offering generalizations, it allows comparisons with similar businesses in view of regularities and contrasts between cases.

Keywords: micro entrepreneurship; retail; açai; case study.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Problema	9
1.2	Objetivos	10
1.3	Justificativa.....	11
1.4	Referencial teórico	11
1.4.1	<i>Tomada de decisão</i>	<i>12</i>
1.4.2	<i>Gestão de microempresas.....</i>	<i>14</i>
1.4.3	<i>Planejamento estratégico no varejo</i>	<i>17</i>
1.5	Metodologia	20
2	ESTUDO DE CASO	24
2.1	Classificação do negócio	24
2.2	Localização, estrutura e ambiente	24
2.3	História do empreendedor	27
2.4	Comportamento e características do empreendedor.....	28
2.5	Início do negócio	30
2.6	Funcionários.....	31
2.7	Cadeia de suprimentos	31
2.8	Financeiro	32
2.9	Marketing	33
2.10	Atendimento.....	34
2.11	Planejamento	36
2.12	Controles.....	37
2.13	Fontes do conhecimento do empreendedor	37
2.14	Experiências do negócio	39
2.15	Mudanças finais.....	40
3	ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
3.1	Etapas do processo de tomada de decisão	42
3.2	Tipos de decisões tomadas.....	44
3.3	Razões que fundamentam as decisões	45
3.4	Efetividade das decisões tomadas, visão teórica e do empreendedor	48
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
APÊNDICE A — TERMO DE CONSENTIMENTO.....	59

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema

Como campo científico, a administração ainda é recente (CHIAVENATO, 2003) apesar de as organizações já existirem há bastante tempo como forma de sobrevivência humana. Ao longo do tempo, o homem aprendeu a desenvolver relações pessoais e comerciais, buscando interesses individuais ou coletivos. Em alguns casos, criar uma organização com fim comercial é uma decisão que decorre de “transformações de adversidades” (ALMEIDA, 2012), como, por exemplo, a situação de desemprego. É verdade que todos nós somos agentes das iniciativas que mobilizamos. Assim como o ambiente a nossa volta pode fazer com que alguém opte por abrir um negócio como uma alternativa de vida (GIDDENS, 2012), influenciado pelas pessoas de nosso convívio, a partir de suas ideias, comportamentos e condições de vida - o que a sociologia costuma abarcar como a estrutura social.

Por conta dessa característica humana de solucionar problemas através da interferência de suas ações e de seu desenvolvimento constante, pessoas inconformadas com a situação atual em que vivem ou diante de uma oportunidade e incentivo, arriscam abrir seus negócios mesmo sem um conhecimento específico de mercado, pois há casos que funcionam e inspiram (BATISTA, 2012).

Existe atualmente uma taxa média de 30% de falência nos primeiros cinco anos de atividade de microempreendedores individuais no Brasil, especialmente no setor do comércio, o que se aplica ao Distrito Federal. Nos últimos anos tais dados também foram afetados pela pandemia da Covid-19, declarado o principal motivo do fechamento por mais de 40% dos entrevistados em levantamento realizado pelo SEBRAE (2021), pois foi um período em que faltou demanda e conseqüentemente receita. Por outro lado, houve aumento nas aberturas de negócios por parte daqueles que precisavam ter renda extra ou ficaram desempregados (SEBRAE, 2021).

Em função das transformações tecnológicas, as empresas precisam buscar cada vez mais um diferencial ou pelo menos acompanhar o mercado para manter nível adequado de competitividade (SILVA, 2019). Nas grandes organizações essa busca pelo diferencial se efetiva pela estruturação de áreas voltadas à pesquisa,

inovação e desenvolvimento de produtos e de mercados, também chamada de P&D. Todavia, nas microempresas nem sempre há essa possibilidade e muitas vezes não há conhecimento ou tempo suficiente para dedicar na sua aplicação, sendo mais comum em empresas novas de tecnologia, envolvidas em um contexto de evolução rápida e apoiadas por redes de incentivo financeiro e de conhecimento, também chamadas de incubadoras (GONÇALVES, 2001). Com mudanças tão rápidas acontecendo, os tomadores de decisão precisam estar atentos a oportunidades e ameaças do mercado, pois a complexidade dessas transformações, como a adaptação durante a pandemia da COVID-19, pode ser desafiadora para pequenas organizações.

Outro desafio enfrentado pelas microempresas é de como os responsáveis se comportam e se relacionam frente aos empregados, quando estes existem. Drucker (2003, p. 121) afirma que são nas pequenas empresas onde há mais “[...] problemas de espírito e moral, de estrutura organizacional ou de comunicação, [...] geralmente [...] dirigidas por um único ditador que não tolera oposição e que insiste em tomar todas as decisões sozinho”.

Tomar decisões é algo comum a todos. Mesmo sem uma carga teórica robusta, sempre se busca a melhor opção ou solução, embora nem todos os aspectos importantes costumem ser considerados. O processo de formação e adaptação de uma empresa requer sempre muitas decisões. O planejamento orientará o empreendedor para definir como as coisas serão feitas e com que foco. A falta de uma visão clara do que se quer e do que se pode fazer parece ser o motivo de tantos insucessos em microempresas, que não se adaptaram na pandemia, não conseguiram manter clientes suficientes, não tiveram suporte ou conselhos de especialistas, nem tinham recursos financeiros necessários para essa transformação (MENDONÇA et al., 2017).

1.2 Objetivos

Existem relações e processos lógicos que fazem deste ambiente um importante tema para o entendimento da administração como prática, inclusive para entender como a ciência poderia gerar a reserva de mercado para o profissional administrador. Pelas dificuldades das microempresas em se manterem rentáveis e competitivas, o presente trabalho busca: quais os fatores considerados por um microempreendedor para a tomada de decisão? Sendo um estudo de caso a partir

de um varejo de açaí. Para a consecução desse objetivo geral, o trabalho explora os seguintes objetivos específicos: I) Identificar as etapas do processo de tomada de decisão do negócio; II) Analisar os tipos de decisões tomadas; III) Compreender as razões que fundamentam cada decisão e; IV) Observar a efetividade das decisões tomadas com base na teoria e no julgamento do empreendedor.

1.3 Justificativa

Os pequenos negócios no Brasil representaram, em 2022, 54% dos empregos de carteira assinada, 30% de todas as riquezas produzidas no país (PIB nacional) e 40% da população foi beneficiada por essa atividade empreendedora (SEBRAE, 2022). O número de donos de negócio já ultrapassa a marca pré-pandêmica e como uma forma de aproveitar os benefícios oferecidos nesse período, foi registrado o maior número de formalização de microempreendedores individuais.

Embora haja um grande número de estudos voltados para a discussão dos problemas enfrentados pelas microempresas, a presente pesquisa busca explorar tais questões observando e descrevendo um ambiente de micro empreendimento que pode trazer o entendimento do processo decisório e da tomada de decisão em si. Por se tratar de um estudo de caso em um ambiente de microempresa, suas implicações e a consideração de fatores na hora de tomar decisões podem ser diferentes de um meio onde há uma profissionalização mais rígida de processos (SANTOS, DOROW e BEUREN, 2016).

Ao associar as decisões tomadas pelos microempreendedores dentro do que o campo acadêmico já validou, pretende-se compreender melhor como os empreendedores avaliam as situações diárias. Com base nessa compreensão, é possível ampliar perspectivas a serem consideradas em análises de mercados e melhorar o processo decisório do nível estratégico ao compreender novos tipos de concorrentes, já que com o mundo se transformando de forma tão rápida, as organizações precisam tomar decisões de mudanças constantemente.

1.4 Referencial teórico

Se, por um lado, é preciso livrar-se de certos preconceitos na busca da compreensão das tomadas de decisão por parte de microempreendedores, também o é que a análise das observações feitas tenha partida nas teorias atuais sobre os

temas abordados na pesquisa. Neste sentido, para o presente estudo foram separados os seguintes tópicos para revisão teórica: (1) Tomada de decisão, (2) Gestão de microempresas e (3) Planejamento estratégico no varejo.

1.4.1 Tomada de decisão

Segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 446) tomar uma decisão “[...] é o processo de escolher uma dentre um conjunto de alternativas.”. Esta é uma das etapas realizadas pelos gestores quando se deparam com uma situação, considerada “problema”, não necessariamente urgente, em que existem diferentes formas de se resolver.

Luiz Gomes (2006) separa tal processo nas seguintes etapas: identificação e definição do problema, obtenção de informações sobre as possibilidades, especificação e classificação dos objetivos, entendimento das consequências, utilização do método de decisão, avaliação dos resultados e a produção de recomendações para decisões subsequentes.

O momento histórico que apresenta o uso da ciência da administração para tomada de decisão foi durante a Segunda Guerra Mundial, quando se utilizou da pesquisa operacional para tomar as melhores decisões de acordo com os recursos disponíveis. Andrade (2015) aponta que, a complexidade no ambiente de negócios, excede a capacidade explicativa da ciência, sendo necessárias abordagens mais amplas para reconhecer os múltiplos aspectos imbricados.

Essas abordagens são traduzidas nos diversos métodos de decisão que existem e que orientam as pessoas sobre o que devem considerar como relevante para decidir. Existem métodos quantitativos e qualitativos para este processo de “[...] selecionar, ordenar, classificar ou descrever detalhadamente as alternativas mediante as quais se tomará a decisão.” (GOMES, 2006, p. XV). De maneira geral, podem ser divididos em técnicas tradicionais, quando se usam materiais de rotina, canais de comunicação ou o pensamento empírico; e técnicas modernas, usando softwares de processamento de dados, modelos teóricos e estatísticos.

Uma das primeiras decisões de negócio é a respeito de sua criação, pois é quando o empreendedor vê uma oportunidade, a avalia, considera sua condição de realizá-la e assim toma a decisão de abertura. Neste momento o fator viabilidade é um dos mais importantes e o que mais incentiva os empreendedores a iniciar os trabalhos (CRUZ, 2019).

Porter (1980) afirma que em estratégia, existem algumas decisões importantes. Uma delas é a integração vertical da cadeia de suprimentos, capaz de reduzir custos com a escala, custos de controle, informação, marketing, logística e outros, além de estabelecer relações mais sólidas com os stakeholders. Outra decisão importante para Porter (1980) envolve a expansão da capacidade produtiva, uma opção quando se observa uma demanda maior do que a oferta, ou quando for possível, por meio de pesquisas, conquistar mais mercado sem que os custos dessa expansão ultrapassem os lucros.

Há também a decisão sobre a entrada em um novo mercado, quando é avaliado que a empresa ganha não somente um novo segmento, mas consegue complementar seu portfólio de acordo com aquilo que ela pretende oferecer aos seus consumidores (Porter, 1980). Esta opção pode ser realizada por uma área de desenvolvimento de negócios dentro da empresa ou por meio de uma fusão ou aquisição, partindo da empresa ou recebendo a proposta de outra.

Campomar e Ikeda (2017) apresentam um modelo em que para se obter uma decisão provavelmente correta é preciso ter as informações certas e um raciocínio correto. As informações vêm por meio de processos de coleta de dados claros e definidos, enquanto o raciocínio é intrínseco do gestor, da sua experiência, capacidade técnica, relacionamentos e outros fatores.

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) tipificam as decisões quanto à situação de surgimento do problema, quando podem ocorrer decisões programadas ou não, dependendo do quão familiarizado a organização está com o problema. Quanto mais se conhece sobre o problema e os efeitos da decisão, mais previsível é a repetição da decisão. Simon (2013) descreve este conhecimento como certeza, incerteza ou risco, dependendo do quanto é possível saber os resultados da decisão. No entanto, dentro e fora das empresas existem diversos fatores envolvidos que tornam a maioria das situações incertas. Estas situações podem ser classificadas como estruturadas quando há um histórico do mesmo problema; ou não estruturadas, quando são novas (PEREIRA e JUNIOR, 2018).

Dependendo destes fatores internos e externos, Simon (2013) descreve dois modelos da tomada de decisão, o modelo racional e o comportamental. No racional o decisor está em uma situação de certeza, conhece todas as alternativas e sabe quais são os interesses da organização. No modelo comportamental o tomador de decisões está sob incerteza e não tem informações suficientes para compreender

totalmente o problema nem todas as alternativas disponíveis. Sua decisão é influenciada por um histórico favorável, seus costumes e valores, e é escolhida aquela que aparenta ser mais viável (RODRIGUES e CALDEIRA, 2020).

O risco está atrelado ao problema, e de quanto tempo esta situação pode permanecer sem uma decisão e seu impacto nas atividades da empresa. Quando se observa uma diversidade de problemas é preciso estabelecer quais são os mais importantes para serem resolvidos primeiro, para isso se pode utilizar técnicas de classificação como a matriz de gravidade, urgência e tendência (NOVASKI, FREITAS e BILLIG, 2020). Mattar (2019) afirma que é fundamental ter informações sobre seu ambiente de negócios para tomar decisões acertadas de acordo com as tendências do mercado, principalmente no varejo devido aos custos elevados e ao pouco tempo disponível para decidir antes que os resultados sejam prejudicados.

No contexto das estratégias organizacionais deve-se pensar em decisões de longo prazo, que direcionam a empresa de acordo com seus objetivos (CALVOSA et al., 2022). Um dos desafios da tomada de decisão é acompanhar seus resultados e melhorar seus critérios quando ainda possível, o que viabiliza medir a efetividade final comparada com o planejamento inicial (RODRIGUES, 2017).

1.4.2 Gestão de microempresas

Existe uma estratificação legal da atividade empreendedora em três categorias: microempresa, empresa de pequeno porte e microempreendedor individual, ambas enquadradas no regime tributário Simples Nacional. Na microempresa a receita anual deve ser igual ou inferior a R\$ 360.000,00, se passar disso entra como empresa de pequeno porte até o limite de receita anual igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00. Essas duas categorias foram instituídas pela Lei Complementar Nº 123/2006 (BRASIL, 2006) e também são chamadas de Micro e Pequenas Empresas (MPE).

Os microempreendedores individuais (MEI) foram instituídos pela Lei Complementar nº 128/2008 (BRASIL, 2008) como uma forma de “[...] simplificar a burocracia para o empreendedor e impulsionar o empreendedorismo no Brasil [...]” (SOUSA, 2019). Com esta facilitação, uma pessoa que tem o desejo de abrir uma empresa como MEI terá direito a um CNPJ, benefícios previdenciários, dispensa da escrituração fiscal e contábil, abertura de uma conta bancária empresarial, tomar

empréstimos exclusivos além de benefícios jurídicos (SEBRAE, 2018). Eles possuem o limite de receita anual igual ou inferior a R\$ 81.000,00.

As microempresas enfrentam diversas dificuldades, e como todas as empresas que começam pequenas, esses desafios precisam ser superados para que os empreendedores possam avançar no negócio. O Sebrae (2016) realizou um levantamento dos motivos que levam ao insucesso tão precoce dessas empresas e como resultado destacou que a experiência anterior, a motivação de criação e sua expertise afetam diretamente o novo negócio. Aqueles que têm pouco conhecimento em gestão, planejamento e de prática administrativa saem do mercado antes mesmo de terem qualquer lucro.

Em uma sequência desta pesquisa feita pelo Sebrae, 72% dos empreendedores tinham uma experiência anterior no ramo, mas cerca de 42% dos empreendedores entrevistados estavam desempregados até três meses antes da criação da empresa. Dentre estes, apenas 41% continuaram em atividade após cinco anos (SEBRAE, 2021). Em relação ao motivo da abertura, 57% colocaram que empreenderam por oportunidade, enquanto 30% por necessidade. Dentro desses dois motivos, a taxa de sobrevivência após cinco anos ficou em 58% e 28%, respectivamente (SEBRAE, 2021).

Das competências e características necessárias e observadas em um MEI, Wissmann (2017) realizou um estudo em que as classificou em quatro grupos: (i) habilidades sociais, (ii) competências comportamentais, (iii) atividades administrativas e (iv) atividade produtiva/prestação de serviços.

A habilidade social (i) está associada à capacidade de comunicação, sendo uma das grandes responsáveis pelas primeiras vendas. No entanto, devido à falta de experiência, a forma de persuasão não é suficiente para agradar a maioria das pessoas, deixando-o suscetível a manipulação de outros que tem a intenção de ajudar ou prejudicar. Nesta situação, sua capacidade de liderança e de resolver conflitos não é tão boa (WISSMANN, 2017).

Nas competências comportamentais (ii), destaca-se sua iniciativa e a motivação nas atividades diárias. Mas como vincula-se à baixa criatividade e à pouca adaptabilidade frente às mudanças, pode gerar estagnação do negócio e grandes dificuldades em cenários de mudanças nos mercados. As mudanças organizacionais são comuns em boa parte das empresas do mundo e não estar preparado para elas foi o que mais impactou na pandemia (WISSMANN, 2017).

Sobre as atividades administrativas (iii), grande parte não tem conhecimento suficiente para investir nas áreas internas da empresa, além de faltar tempo para planejá-las em longo prazo. Entretanto, seu conhecimento e relação com seu micro ambiente é alto, pois atuam em seu próprio contexto (WISSMANN, 2017).

Em relação às atividades produtivas (iv), os empreendedores são quem mais desenvolvem a prática das atividades em suas empresas, mesmo não conhecendo muito as relações entre os processos que executam e, por isso, enfrentam dificuldades para obter informações mais estruturadas sobre as características e pontos chaves do seu processo produtivo, deixando de lado as melhorias de processo onde realmente se faz necessário (WISSMANN, 2017).

Drucker (2003) afirma que neste estágio inicial de empresa os administradores precisam ter uma grande versatilidade na gestão, pois dificilmente encontram e/ou oferecem incentivos suficientemente atrativos para trabalhadores envolvidos em atividades operacionais desenvolverem suas atividades de maneira ótima. As melhores oportunidades são oferecidas por grandes empresas, já consolidadas no mercado e com tarefas mais específicas.

Outra dificuldade observada e muito característica dos pequenos negócios são as relações familiares dentro da empresa. Uma gestão familiar pode criar diversos problemas de produtividade e relacionamento, afetando até mesmo a vida pessoal dos membros. As discussões que seriam para melhorar a empresa e ter novas ideias se tornam um momento de desgaste e briga. Em relação a isso, Paulo, Silva e Silva (2021) verificaram que o diálogo é o que pode melhorar o clima organizacional nos pequenos negócios familiares.

Freitas e Melo (2019) realizaram um estudo que demonstrou que a gestão financeira e o marketing são as áreas que mais afetam o crescimento de uma microempresa, pois geralmente não separam as contas pessoais das empresariais, o que leva à perda do controle financeiro. Muitas oferecem condições de pagamento a prazo aos clientes sem analisar o crédito antes (ALMEIDA, 2021). Boa parte dos empreendedores utilizam cadernos para fazer anotações sobre o negócio ao invés de usar uma ferramenta eletrônica (COSTA, OLIVEIRA e SILVA, 2018), dificultando a elaboração de indicadores por conta dos dados estarem despadronizados (CLARA, 2018). Como consequência, não conseguem saber se suas ações estão sendo eficazes ou não.

Grandes negócios buscam a eficiência máxima de suas operações e contam com controles de qualidade constantes, isso por já contarem com uma organização estável. Santos, Dorow e Beuren (2016) também constataram que pequenos negócios ainda não definiram exatamente sua missão no mercado e seu principal objetivo é se manter funcionando dia após dia, aplicando quase a totalidade de seus esforços para as situações do presente. É comum nesse ambiente o proprietário estar envolvido na operação, não tendo tanto tempo para planejar e, principalmente, para avaliar alternativas e implicações de suas decisões (SOUSA, 2019).

A gestão de contratos é uma atividade muito importante para negócios que tem uma dependência grande com outros *stakeholders*, pois nos contratos precisam ser estabelecidos os requisitos e condições da execução de um serviço, de acordo com a capacidade e os recursos disponíveis das partes. Como exige planejamento para serem definidos prazos e critérios, a experiência nesta área é uma necessidade, porém em grande parte das microempresas não há essa experiência, ocorrendo diversos erros que levam a prejuízos ao negócio e podem causar até mesmo sua falência (DRUCKER, 2003).

Como sugestão para as microempresas, Drucker (2003) aponta que estas devem buscar ajuda externa para seus negócios, como uma associação de empreendedores, pois assim podem identificar pontos fortes e fracos da empresa que um membro interno não consegue perceber, além de compartilharem experiências. Também é importante que haja critérios para promoções e contratações, pois assim os membros da empresa podem ter uma expectativa do plano de cargos e salários, mantendo o engajamento no trabalho.

1.4.3 Planejamento estratégico no varejo

O planejamento estratégico considera os aspectos e recursos disponíveis em todos os níveis organizacionais, para então se ter um plano executável. A eficácia na implementação garante às empresas vantagem competitiva e conseqüentemente menor taxa de falência (AGUIRRE, 2014). Planejar é uma atividade essencialmente administrativa, pois, por meio da compreensão dos ambientes internos e externos, é que se podem gerar parâmetros precisos, como as metas (ROMERO, 2017). Porém, não somente os gestores devem participar desse processo, é preciso que todos os membros sigam o mesmo caminho e de forma consciente. Por esse motivo é tão importante o estabelecimento e a comunicação de missão, visão e valores da

empresa (ANJOS, 2017). Nas microempresas essa comunicação precisa ser clara e o empreendedor deve compreender seu propósito e seus objetivos, curto e de longo prazo. Quanto mais ampla a visão, maior será a necessidade de planejamento.

Além do planejamento estratégico, é preciso estabelecer também planos financeiros, de marketing, de gestão de pessoas e para as demais áreas da empresa. Isto possibilita que haja organização dentro das áreas e que os recursos sejam bem aproveitados (CAMPOMAR e IKEDA, 2017; OLIVEIRA, 2012). Embora este seja um assunto conhecido e recorrente em grandes organizações, sua aplicação não é homogênea em pequenos negócios e nem todos os autores concordam sobre o tema. Mintzberg (2008), por exemplo, considera ser inútil um plano estratégico, pois esta é uma atividade desnecessária para as empresas, visto que não se traduzem em estratégias reais, configurando apenas um plano imaginário. Para ele o que realmente importa é a experiência dos empresários, pois assim sabem o que fazer para dar certo. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apontam que planejar é algo importante, mas que sua eficácia depende de tantos fatores externos imprevisíveis unidos à resistência emocional de confiar no plano inicial que, ao final, se torna nada mais que um plano escrito.

Nesse contexto, diversos tipos de soluções são propostas para tornar o futuro mais claro e executável. Como um exemplo prático, Mintzberg (2008) coloca o plano de negócios, um documento com descrição detalhada sobre quantidades e prazos e aponta o aprendizado com processos executados no passado como a principal ferramenta para conduzir estratégias futuras. Contudo, para a estratégia ser aplicada a um microempreendedor, é necessário pensar que elas se fazem também por meio do controle de sua execução e de um estudo de mercado atual que permita uma previsão mais extensa.

É através do planejamento prático, do que se espera, que podemos falar do controle, uma etapa que garante a qualidade interna da empresa. Essa gestão de qualidade, responsável pelo controle dentro da organização, precisa de dados para que assim possam ser elaborados indicadores comparando a qualidade obtida e a qualidade planejada. Com os indicadores, se obtém informações sobre o estado desses processos, sendo possível identificar falhas e tomar novas decisões de correção (CARVALHO e PALADINI, 2012).

Dados e comunicação estão presentes em todas as empresas, porém podem ser de baixa qualidade, se tornando inutilizada ou prejudicial para o negócio. Sem

saber se o que foi decidido está funcionando, ou se o que foi dito teve compreensão, os gestores se tornam vítimas da desinformação, criando cada vez mais problemas internos (MARCHIORI, 2018). No varejo esses dois pontos são vitais para se competir no mercado.

O varejo é um elo de importância global, pois é por meio dele que os produtos do mundo inteiro conseguem chegar aos seus devidos consumidores (MATTAR, 2019). É também um dos grandes mercados logísticos mundiais, que mesmo com séculos de desenvolvimento, ainda existem diversos desafios, principalmente para acompanhar as mudanças tecnológicas do presente. O cliente também está se transformando e não acompanhar essas mudanças, principalmente, não se preparar para elas, pode trazer diversos prejuízos à organização (MACIEL, 2020).

Segundo Mattar (2019), existem diversos fluxos dentro da gestão do varejo. São eles: Fluxo físico, referente aos produtos transportados de um lugar geográfico a outro; Fluxo de propriedade, em relação aos direitos de propriedade e uso, de um participante do canal para outro; Fluxo de informação, por conta da troca de informações e dados úteis entre os participantes do canal; Fluxo de pagamentos, que é a troca financeira decorrente dos produtos entregues ou de serviços prestados; e o Fluxo de promoções, utilizado para comunicação de marketing.

O conceito de varejo, segundo Berman (2010) está voltado para atender as necessidades dos clientes por meio da coordenação de diferentes canais e atividades de forma a entregar valor ao consumidor, percebido quando se compara o benefício com o custo de aquisição. Essa execução precisa de metas e controle, pois devido a sua necessidade de escala, sem uma orientação de objetivo suas atividades podem se tornar insustentáveis.

Para o sucesso de um empreendimento de varejo é preciso que ele entregue o produto certo, junto com o serviço complementar certo, na quantidade certa, no local certo, pelo preço certo, usando a comunicação certa, no momento certo (MATTAR, 2019). O grande desafio está em conseguir definir essas variáveis sempre e ao mesmo tempo. Boa parte dessas informações o próprio consumidor pode oferecer ao varejista, podendo ser implícito ou explícito. Já outra parte, a empresa pode definir fazendo estudo de mercado e melhorando suas atividades.

A necessidade de se fazer um estudo de mercado é essencial para as empresas, pois elas estão competindo com outras empresas e se relacionando com stakeholders que não podem controlar. Porter (1980) considera que existem cinco

forças agindo sobre a empresa. A primeira se refere à ameaça de novos entrantes no mercado, que depende da especificação de seu produto, das permissões legais, da necessidade de capital, do acesso aos canais logísticos e outros fatores que podem aumentar ou diminuir essa força. A segunda força é da ameaça de produtos substitutos, considerados pelo consumidor como suficientes para satisfazer seus desejos. Os responsáveis pela empresa precisam ter plena ciência de qual tarefa seu produto realiza para o cliente, para melhorar os serviços oferecidos.

A terceira e a quarta força descritas por Porter (1980) se referem ao poder de barganha dos compradores e fornecedores, respectivamente, pois existe um conflito de interesse nessas relações, onde cada parte quer diminuir seus custos de aquisição e aumentar seus ganhos com a troca. A quinta força é a rivalidade entre os concorrentes, onde há pouca cooperação, pois estão disputando mercado e lutando para sobreviver.

Para estas grandes forças, Porter (1980) avalia algumas estratégias que podem ser efetivas para a permanência de uma empresa no mercado. São elas: liderança em custo, onde se busca escala de produção e eficiência para reduzir custos unitários e dissolver custos fixos para então poder oferecer o menor preço do mercado; estratégia de diferenciação, extremamente importante para a área de serviços e um dos pontos chave para empresas de inovação, pois a torna reconhecida pelo que oferece e não somente pelo que vende; e a estratégia de enfoque, capaz de identificar um público mais específico que não se satisfaz completamente com os produtos ou serviços atuais do mercado, ou seja, um público alvo mais restrito, porém constante, que aceita pagar pela experiência. Essas estratégias não são exclusivas, sendo possível perceber características de cada uma dentro de cada empresa.

Em relação ao mercado de açaí, Lobato e Ravena-Cañete (2019) perceberam na sua pesquisa que este produto é muito mais do que um alimento para consumo, ele tem valor econômico, social e cultural, principalmente nas regiões onde as pessoas vivem da sua produção. Além dos benefícios à saúde, existem diferentes rituais de consumo a depender da região, podendo ser utilizado junto com diversos outros complementos, que satisfazem diferentes públicos. Desse modo, tal produto possibilita diversas oportunidades de mercado.

1.5 Metodologia

Este trabalho apresenta um estudo de caso de abordagem qualitativa em uma microempresa. Para a coleta de dados utilizou-se de uma abordagem de inspiração etnográfica, pois buscou-se observar a forma como as decisões são tomadas em uma realidade de microempresa. A linha de pesquisa é estratégia em organizações e o tema estratégia comportamental. O procedimento inicial seguiu as etapas apresentadas por Appolinário (2013), buscou-se identificar de forma clara o problema e objetivo do trabalho, para então desenvolver o método.

A abordagem qualitativa em um estudo de caso se deve ao caráter observatório da pesquisa, sem a pretensão de comparar ou atribuir valor moral ao caso analisado (APPOLINÁRIO, 2013; YIN, 2015). O caso é de uma empresa varejista de açaí, localizada na cidade de Valparaíso de Goiás. Através deste trabalho, foi possível identificar fenômenos que se distinguem em parte, daquilo que é apontado pela teoria, haja vista a subjetividade envolvida no ambiente de microempresa.

O estudo etnográfico é uma metodologia de ciência social, originada no campo da antropologia, que envolve a observação do objeto de estudo e a participação no meio social estudado, e permite entender processos cognitivos e sociais que interferem no comportamento individual e/ou coletivo. Em estudos de administração, esta metodologia pode ser usada em gestão de pessoas, em estudos organizacionais e em marketing, sobretudo envolvendo comportamento do consumidor (ALVES, 2011).

Malinowski (1978) orienta neste tipo de pesquisa que haja dedicação em participar junto com o pesquisado das atividades diárias, pois são nelas que se expressam boa parte dos costumes e valores. Ao mesmo tempo, são nas situações atípicas, aquelas que se dão quando algo inesperado acontece, que as estruturas mentais ou comportamentos mais arraigados se revelam, sendo possível observar características e ações com valor mais ou menos diferente do que o indivíduo diz promover - apontando, eventualmente, diferenças entre sua "teoria" e "prática".

Inspirado na etnografia, foram realizadas observações sobre como o empreendedor se comporta para tomar decisões. Esta observação foi presencial nos dias de funcionamento do local, sendo participante também em algumas atividades e conhecendo áreas reservadas do local. Para todos estes procedimentos, foram seguidas as normas éticas de ciências sociais estipuladas pela Resolução N° 510, de 7 de abril de 2016 (BRASIL, 2016).

Após a definição do tipo de empreendimento a ser pesquisado - de pequeno porte e dedicado ao comércio de alimentos - a pesquisa começou pela delimitação do objeto de estudo, onde houve primeiramente uma prospecção de empresas de porte micro, para então entrar em contato de forma presencial com seus administradores. Sete empreendimentos foram consideradas como adequadas aos objetivos da pesquisa, pois eram bem localizadas, de grande movimentação, envolvendo expertise no negócio e com grande sortimento de produtos, mas apenas três demonstraram interesse em participar. Dentre os que não aceitaram, foi alegado que não havia espaço nem tempo para ter mais uma pessoa na zona de trabalho; ou o dono não foi localizado ou não quis responder às mensagens de solicitação. Em outro caso a proprietária não compreendeu que seria voluntário e disse que não precisava de ajuda. Houve situação em que o dono alegou não ter tempo para conhecer a proposta. Entre aqueles que aceitaram participar da pesquisa, foi selecionado o que tinha o ramo de negócio com maior número de produtos de diferentes tipos: a açáiteria.

O primeiro contato ocorreu em 6 de outubro de 2021, em uma visita ao local. O comerciante escolhido informou que tinha graduação superior e disse que entendia o processo do trabalho de pesquisa, estando disposto a participar. Com a finalização do projeto do TCC, foi elaborado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A), para a assinatura dele e de seu único sócio. Esse processo de elaboração do projeto de pesquisa levou meses (de outubro de 2021 até junho de 2022) e não houve outro contato durante o período, só retornando ao local de posse do projeto para a apresentação. Reapresentei-me para o proprietário com o qual a pesquisa foi desenvolvida - o outro sócio nunca foi encontrado na loja durante o trabalho de campo, nem sequer conhecido. Ao lembrar do projeto ele sugeriu que sentássemos para conversar, pois havia outra funcionária no local que poderia atender os clientes. Com isso, expliquei novamente a pesquisa, entreguei os documentos, dos quais, o único lido com atenção foi o termo de consentimento, que logo foi assinado. O período de observação efetiva se deu entre 15 de junho e 21 de dezembro de 2022, marcado pela última conversa para fechar alguns tópicos que ainda demandavam algum esclarecimento.

O início da observação foi dedicado à adaptação ao local e a conhecer a história do empreendedor através de algumas conversas informais, com longas pausas, períodos silenciosos e perguntas esporádicas, sem questioná-lo sobre

decisões. Neste início também estava sendo utilizado um caderno e mochila, mas foi percebido que isto não se encaixava no ambiente de consumo, pois criava uma percepção por parte dos clientes de que estavam sendo observados. Optou-se então por usar apenas o celular para as anotações das percepções iniciais das conversas e do dia-a-dia do negócio. Também foi criada uma lista de perguntas, que foi repassada ao empreendedor como “dúvidas” sobre o negócio, pois foi percebido que ele se comportava diferente na situação mais formal de entrevista.

Numa das visitas, já por volta das 16h e com pouco movimento, o proprietário percebeu que eu estava apenas observando e me sugeriu que, se fossem só perguntas, poderia mandar via aplicativo do Whatsapp, não precisando eu ir todo dia. Percebi aí que ele não tinha compreendido adequadamente a dinâmica da pesquisa, hipótese corroborada pelo fornecimento de respostas muito vagas sobre conceitos e menos voltada às decisões práticas do dia-a-dia, quando foi tentada a comunicação via o aplicativo sugerido. Por esse motivo não fiz perguntas nos dias seguintes, apenas observei a movimentação e o atendimento.

Para os temas abordados nesse estudo foram revisados textos clássicos e recentes envolvendo os tópicos tomada de decisão, microempresas e planejamento, além de outros assuntos relacionados a este tipo de ambiente e seus processos. Um dos desafios desta etapa foi encontrar material relativo ao contexto de micro empreendedorismo. Algumas das principais referências teóricas foram sugeridas entre os professores da instituição de ensino, grande parte delas encontradas por meio de indexadores envolvendo os seguintes termos de pesquisa: “Decision making”, “Micro-enterprise”, “Strategic planning”, “Organizational Control”, “Administração de varejo”, “Pymes” e outras. Algumas variações de termos, combinações e idiomas também foram utilizadas.

Com base nos relatos obtidos na pesquisa de campo, nas observações e interações vivenciadas, as análises foram feitas com base na análise de conteúdo, pois procuramos “[...] conhecer aquilo que está por trás das palavras [...]” (BARDIN, 1977, p. 44). Buscou-se sempre ter cuidado para que pressupostos do pesquisador não prejudicassem a análise, interferindo nos resultados da pesquisa. Sem esse tipo de cuidado, situações do dia-a-dia do pesquisador que têm uma forma de vida, prioridades e necessidades diferentes do pesquisado - pautado, em parte, por outras estruturas sociais - pode afetar sua capacidade analítica de observação dos fenômenos (GIDDENS, 2012).

2 ESTUDO DE CASO

2.1 Classificação do negócio

Com base em Mattar (2019), o negócio estudado pode ser caracterizado como um tipo de varejo especializado na venda de açaí, com propriedade independente, tamanho pequeno, com localização urbana em rua de centro comercial natural, com nível de serviço limitado. Sua forma legal de constituição foi de Empresário Individual, atualmente ela não é departamentalizada, atuando no varejo físico com uma loja de aproximadamente 9 m² e também no digital com venda direta por catálogo utilizando os aplicativos Whatsapp e Ifood, enquanto a rede social Instagram é um redirecionamento para o Whatsapp. Seu porte é de Microempreendedor Individual (MEI), no regime tributário do Simples Nacional, formalizada em 12/01/2021, mas iniciada antes, localizada no Valparaíso de Goiás - Goiás.

Segundo a classificação de atividades do IBGE (2022), a atividade principal do negócio é 47.29-6-99 - Comércio varejista de produtos alimentícios em geral ou especializado em produtos alimentícios não especificados anteriormente, pelo alimento congelado. Como secundária, está enquadrada em 56.11-2-03 - Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares, por serviço de alimentação para consumo no local.

2.2 Localização, estrutura e ambiente

A localização do estabelecimento fica a poucos metros de uma passarela que leva ao shopping da cidade, próximo a sua principal avenida, na marginal da BR 040. Sua área de influência chega a quatro quilômetros do ponto de venda, onde as pessoas conhecem e realizam compras. Pelo movimento de pessoas e carros, o ponto está sempre visível, inclusive a partir do shopping. Ladeado por uma distribuidora de bebidas, um pet shopping, um salão de beleza e uma pizzaria. O local é bem movimentado e a loja fica em uma esquina. No período noturno, ficam abertos a distribuidora de bebidas com grades de proteção e a pizzaria com mesas espalhadas.

O proprietário vê a localização como um ótimo local, destacando principalmente o movimento e seu potencial para as vendas. Ele e o sócio nunca

pensaram em mudar, apenas em abrir uma segunda loja em novo lugar com igual movimentação, mas que só seria possível confirmar o potencial depois da abertura oficial com funcionamento diário. O mesmo disse que mesmo com estudos de campo, ainda seria uma previsão incerta sobre a qualidade da localização.

Na loja existente ficam dispostas oito mesas, com capacidade total de acomodação de vinte e quatro pessoas sentadas, distribuídas em mesas para duas, três e quatro pessoas. Metade fica coberta por uma lona na parte frontal, compostas por mesas mais novas feitas de madeira. Já a outra metade fica embaixo de um maracujazeiro na esquina, onde se encontram mesas mais antigas feitas de chapas de ferro que serão trocadas por outras resistentes à chuva, conforme informado pelo proprietário. Nesse local, há iluminação natural durante o dia e, à noite, recebe iluminação verde. Para a troca dessas mesas, a ideia é comprar novas, mas de plástico sofisticado. Ao dizer isso, porém, encerrou a frase com a expressão “tô organizando aí”. As mesas e cadeiras são dobráveis e, pelo piso não plano, apresentam pouca firmeza e se mexem bastante ao sentar. Os clientes têm liberdade para ficar pegando cadeiras de outras mesas, quando estão reunidos em maior número de pessoas. No entanto, não são organizadas de imediato no lugar de origem.

Perto do meio fio existe um cercado de madeira que limita a área de alimentação dentro da calçada. Este cercado cria duas entradas para a loja, uma à direita e outra à frente. Não existem outras placas ou informativos na fachada além do nome do negócio e não há telefone para contato nem horário de funcionamento explícitos, sendo preciso perguntar aos funcionários. Questionado sobre tal falta, concordou sobre a necessidade de saná-la com a frase “tem que colocar”. Há dias em que o cardápio fica na mesa. Em outros dias ficam os pratos e potes usados pelos clientes. Segundo o proprietário, sempre que possível os funcionários limpam as mesas, mas normalmente permanecem sujas durante um tempo. Também citou que cerca de três vezes chegou a faltar lugar para as pessoas sentarem, devido a uma superlotação.

O ambiente fica com músicas dos gêneros evangélico e rap de fundo. O horário de trabalho informado pelo proprietário no início da observação é de segunda a segunda, de 12h às 21h. Houve testes para abrir de manhã, antecipar a abertura ou estender o fechamento, mas não apresentou movimento suficiente que o justificasse. No primeiro dia da pesquisa o dono não havia chegado para abrir,

estava apenas uma funcionária com seu filho que chegou da escola e estava fazendo seu dever em uma das mesas. Esta é a mesma funcionária que estava no dia da conversa inicial, mas parecia não estar ciente do objetivo da minha presença.

Algumas vezes a música estava alta e a funcionária cantava alto também, mesmo com clientes nas mesas, mas o proprietário afirmou que apenas elogiavam as músicas. Ao que parece, não percebe isto como um possível problema. A despeito da crescente contaminação pelo vírus da Covid-19 na cidade no período de visitas, nem o proprietário, nem a funcionária usavam máscara durante o trabalho, nem outros equipamentos, embora houvesse álcool em gel disponível no balcão.

Na área exterior da loja há duas árvores plantadas pelo proprietário para decoração. Em alguns dias foi possível ver pequenos insetos por perto, principalmente no período em que estava crescendo maracujá, o que acabou preocupando algumas pessoas. Ele próprio cuida da jardinagem, controlando o crescimento, limpando e aplicando produtos para eliminar pragas como lagartas. Há também uma rede de proteção para apoio das folhas, que previne a queda de pequenos animais ou restos da planta. Ele disse que ninguém nunca foi picado ou se acidentou em razão disso, sendo natural em áreas externas ter esse tipo de risco.

Houve uma vez em que presenciei uma criança “agitada”, que começou a arrancar folhas da árvore, gritar e incomodar outros clientes. As intervenções dos pais não tinham grandes efeitos e assim não houve também intervenção do proprietário nem da funcionária. Nestes casos, segundo ele, às vezes é pedido aos pais que façam algo. Há pedras brancas usadas na decoração das plantas que também chamam muita atenção e que são um alvo comum das crianças.

Há apenas uma placa de divulgação de produtos, que precisa ser montada, porém não é colocada todos os dias, nem mesmo num dia fixo. Questionado sobre esta ideia, disse que é para chamar a atenção, mas por ser “muito velha” ele não a colocou no dia em questão. A mesma costuma ser posicionada no canteiro central da pista que fica em frente à loja e é retirada antes do anoitecer, pois há o risco de ser furtada. Certa vez não estava bem fixada ao solo e em meia hora caiu, ficando uma parte na pista. Alguns clientes avisaram, mas nem ele, nem a funcionária, foram arrumar. Após algumas horas, enfim decidiram fazê-lo.

Durante o período da manhã, por estar fechado, as pessoas podem pensar que o negócio não está mais em funcionamento, justamente por não ter informativos de horários, nem telefone para entrar em contato. Pelo nome dado ao negócio, é

também difícil identificá-lo por meio das redes sociais, pois muitos têm o mesmo nome. O proprietário sabe desta condição e disse que já tem um projeto para os meses seguintes de trocar a logo e a fachada, onde provavelmente mudará de nome, tendo a intenção de patentear a marca.

2.3 História do empreendedor

Certo dia o proprietário chegou, almoçou, arrumou algumas coisas e sentou em minha mesa com a pergunta: “Como posso te ajudar hoje?”. Com isso, perguntei a respeito de sua história e perfil, mas sem prescrever temas e dando liberdade para ele falar o que quisesse. Disse que nasceu em Valparaíso de Goiás. Aos 16 anos começou a trabalhar no shopping da cidade como menor aprendiz, na área de auditoria das lojas, colhendo dados de movimentação, pagamentos e atendimento com a função de melhorar processos. Depois foi rotacionado no escritório, algo que acontecia muito, para a área de contratação e comercial, depois financeiro e por fim na área de promoção. Aos 17 anos se formou no Ensino Médio. Um ano depois entrou na faculdade de Recursos Humanos e no seguinte saiu do shopping, tendo quatro anos de expertise em varejo e concluindo a faculdade com 20 anos. Nesse meio tempo também fez um curso técnico de administração no Sebrae.¹

O irmão deste proprietário também trabalhava no shopping e chegou a começar um curso superior de direito, tendo cursado apenas um período, pois não se identificou com o ritmo mais quieto do curso. Fez um curso de inglês prático, gostou, e decidiu ser professor. Tentou trabalho em uma escola de línguas, mas não gostava da metodologia utilizada e criou o próprio curso. Durante a pesquisa estava reduzindo as aulas presenciais com o objetivo de substituir tudo por aulas à distância. A fala sobre o irmão surgiu ao comentar que nem ele, nem o pai, ajudaram no começo do negócio. Questionado se houve, em algum momento, interesse em participar dos negócios do seu irmão, ele afirmou com segurança que não.

Após sair do shopping ficou um ano desempregado, mas por indicação de um amigo conheceu outro empreendedor, que é seu atual sócio na açaiteria. Antes de firmarem a sociedade, este vendia açaí sozinho em um carro, “um Fiorino”. Algo curioso na pesquisa é que o proprietário ouvido nunca mencionou o nome de seu

¹ Todas as informações indicadas aqui sobre ele se devem às anotações e gravações da fala do proprietário. Informações sobre o negócio, que não vieram da observação, também decorreram de suas falas.

sócio, apesar de anunciar outros detalhes, como a especificação do carro. Disse que começou trabalhando para ele como seu ajudante, ganhando trezentos reais por semana. Com o passar do tempo, conseguiu agregar melhorias ao negócio estudando o produto e ampliando sua venda, até ser reconhecido e receber a proposta de virar sócio. Em uma das conversas sobre tal assunto, chegou a dizer que não devemos sentir vergonha de trabalhar, pois enquanto vendia açaí no carro, via colegas que trabalhavam no shopping e percebia que existia desprezo pelo “declínio” profissional que, aos olhos deles, havia sofrido.

Segundo o proprietário, o sócio já era um administrador formado quando identificou sua disposição para o trabalho e, além do convite para a sociedade, ensinou diversas coisas da área. Ao mencionar tais pontos, foi possível perceber o quão grato é por tudo que aprendeu neste processo. Foi aí que despertou o desejo de empreender, algo relatado como “o momento em que minha mente abriu”. O sócio, hoje, também tratado como amigo, nunca esteve presente, como já foi dito, nas visitas de campo. A justificativa para isso seria ter outro emprego em uma imobiliária próxima. O mesmo teria 35 anos e morava em um bairro caracterizado pela classe social menos favorecida da cidade, enquanto o proprietário entrevistado tem 23 anos e mora no bairro mais movimentado, conhecido como centro natural, onde a renda média é uma das mais altas da cidade.

Em sua jornada de vida, este disse que na maioria das vezes ninguém estará acompanhando a mesma evolução, exceto se tivesse esposa e ela se interessasse, mas que toda decisão é sempre individual. Segundo ele, Networking e família podem ajudar em algumas coisas, principalmente com indicação, mas quem vai escolher o caminho é sempre a própria pessoa, para chegar aonde ela almeja. A prática ajuda a sentir se aquilo que está fazendo é realmente algo que inspira a continuar na jornada, se não, é preciso mudar e procurar novas oportunidades, se apegando sempre nas coisas boas que aconteceram e não aceitar limites de crescimento. Falou ainda da sua “fé em Deus de ter um propósito maior para ele” e que tudo dá certo quando se busca com dedicação.

2.4 Comportamento e características do empreendedor

Durante as primeiras conversas o proprietário entrevistado usava uma linguagem mais acadêmica, como se estivesse passando o conhecimento teórico para um aluno, acionando muitos conceitos e evitando tratar de aspectos mais

práticos do negócio. Percebendo que isso poderia fazê-lo dizer coisas não espontâneas, comecei a gravar ao invés de anotar suas respostas, o que permitia dar uma atenção mais direta e focada na sua pessoa. Isto fez com que, com o tempo, a linguagem fosse se modificando, passando a parecer uma conversa mais casual, onde dava dicas e me incentivava a ter sua visão das coisas. A comunicação em grande parte do momento não tinha contato visual por parte dele, assim os assuntos transcorriam de forma natural.

Ao entrar em um assunto prático de sua jornada, disse que um bom jeito de “testar mercado” é começar pelo delivery (ramo de entregas), pois assim se obtém dados sobre a demanda, mas sem precisar ter grandes custos fixos. Demonstrou conhecimento sobre identificar a “dor do cliente”, para então poder resolvê-la. Indicou que seu plano é mudar de público alvo, pois pelo que aprendeu do açaí e da cultura que o envolve, este pertence a um grupo de alimentos naturais saudáveis, que trazem benefícios sociais por unir as pessoas e difundir a cultura brasileira e benefícios à saúde. Assim, pensa em viajar para locais onde a cultura do açaí é forte, para conhecer sua “essência”, mas precisa que a loja esteja funcionando corretamente sem sua presença para realizar tais projetos.

Ao responder alguns dados de seu perfil, o mesmo confirmou alegremente seu estado civil de solteiro. Teve dificuldades em lembrar a data de início do negócio, que se deu em 2020, já na pandemia de forma não formalizada, e ao citar os benefícios de trabalhar ali, respondeu que era seu crescimento pessoal e profissional e aquisição de experiência prática. Neste momento, hesitou e fez uma longa pausa, mas logo continuou citando os objetivos financeiros, sua realização em “fazer o que gosta” e satisfazer seus clientes.

Segundo ele, o que o incentiva a continuar empreendendo é ajudar as outras pessoas a terem momentos sociais, sejam em família, amigos ou casais, já que a maioria dos clientes costumam estar acompanhados. Com certo brilho nos olhos, disse que fazer pessoas felizes, mesmo em momentos difíceis, é recompensador.

Perguntado sobre como enfrentava as dificuldades do negócio, disse que, caso precise, sabe poder contar com o Sebrae, até para partes mais técnicas do negócio. Sobre isso, apontou que o valor cobrado pelo serviço é de 30% do custo de deslocamento, caso essa consultoria seja presencial.

Perguntado sobre sua formação superior, iniciou sua fala indicando que antes de acabar uma etapa da vida é preciso planejar objetivos para seguir aprendendo e

crescendo. Descreveu a faculdade como uma meta para algo maior, porém criticou diversas vezes a cultura acadêmica brasileira, como culpada por não ter um ensino prático sobre as possibilidades profissionais que um indivíduo pode ter. Para ele, nos cursos se é “ensinado a ser empregado” e que sua grade horária só “retarda a progressão”, esclarecendo que seu conhecimento prático só veio depois dos ensinamentos aprendidos com o sócio. Ainda segundo ele, não mantém contato com a maioria dos colegas da faculdade, conversando apenas com quem ainda tem algo a acrescentar a ele.

Questionado sobre as dificuldades que a empresa passou, disse que um momento difícil foi no começo da pandemia, onde pensou em desistir, mas continuou. Não foi possível descobrir exatamente o que ele sentiu ou passou nesse momento. Afirmou que uma das coisas mais difíceis que sofreu foi a resistência da família sobre o começo do empreendimento, momento em que faltou apoio e incentivo. Que houve mesmo resistência à iniciativa até que passou a ter lucro suficiente para melhorar sua condição de vida. Também indicou ser contra o envolvimento de familiares na empresa porque isso costuma “dar problema de relacionamento”, razão pela qual evita tal coisa.

2.5 Início do negócio

Antes de abrirem a loja física, ele e seu sócio fizeram uma espécie de estudo de mercado - não nomeado assim por ele - no qual pesquisaram sobre a região; testaram diversas variações nas características do produto até chegar à textura, cor, consistência e sabor desejados. Desenvolveram mais o negócio para conseguir atender de um ponto fixo e acumularam capital suficiente conforme planejado, que na maior parte veio de seu sócio. O local também foi escolhido por este último, que morava na casa localizada atrás da loja, e quando os antigos donos colocaram o espaço à venda, conversou com os mesmos para ficar no local, pois percebeu que era uma oportunidade de negócio. Atualmente o local é agradável e seguro, porém, foi dito que na época da compra era perigoso por haver muitos assaltos.

Segundo o proprietário entrevistado, no início, ambos faziam todas as tarefas dentro da empresa, sendo um período de muitos aprendizados práticos sobre o negócio. A partir dessa experiência, afirmou saber dividir a organização em diversos setores, caso fosse preciso. Quando começou a pandemia da Covid-19 e as restrições de comércio, disse que no dia seguinte resolveram abrir pedidos de forma

online, via aplicativos de entrega e de comunicação. Hoje fazem somente a produção e atendimento presencial, sendo toda a parte de entrega terceirizada.

2.6 Funcionários

No período estudado, a única funcionária da loja havia sido contratada há cerca de um ano para substituir o outro sócio. Ela foi a primeira e não havia processo mapeado para seu recrutamento ou treinamento. Antes de ser contratada, passou por um mês de treinamentos “práticos”, também não mapeados. Como o proprietário estudou sobre o assunto durante seu curso superior, disse que todas as etapas foram do jeito “padrão” e as vagas foram divulgadas de forma online pela região. Em uma das conversas ressaltou sua preocupação em ajudar os funcionários não somente de forma financeira, mas com um período de trabalho compatível e flexibilização de horários e roupas. E, de fato, a loja dispunha de um uniforme, mas que era pouco usado. Também foi percebido que a funcionária tinha liberdade para trazer seu filho da escola ao trabalho e podia ter dias de folga, quando ela precisava fazer algo, não sendo algo rotineiro.

Em alguns dias o proprietário precisava resolver situações do negócio e de sua vida pessoal, que aconteciam tanto de manhã, como à tarde. Neste último caso, ficava apenas a funcionária na loja. Isso não ocorreu em finais de semana, nem em feriados, quando há mais movimento. Como a loja abre todos os dias, inclusive aos finais de semana, os únicos momentos de descanso ou lazer do proprietário ocorrem no período da noite, após o encerramento das atividades da loja.

2.7 Cadeia de suprimentos

Para o fornecimento do seu principal produto, o açaí, os sócios procuraram diversas fábricas buscando qual se encaixaria em seus critérios de qualidade. Foi contratado um químico para fazer a fórmula padrão de acordo com as preferências estabelecidas e assim a fábrica poderia produzir seu produto exclusivo. Com a fórmula, a empresa não precisa mais gastar com produção personalizada, pois algumas fábricas conseguem produzir esta fórmula sem custo adicional ao comprador, variando apenas a quantidade necessária para o pedido. Disse que estão há dois anos com o mesmo fornecedor, mas que já haviam realizado algumas trocas tendo em vista a busca por maior qualidade, consistência e sabor.

Para o serviço de entrega, utilizam uma empresa terceirizada de moto táxi. Em relação ao pagamento das entregas, alguns entregadores precisam retornar à loja para repassar o dinheiro, enquanto outros pedidos já são pagos de forma eletrônica. Há também outros parceiros individuais que realizam essas entregas e são encontrados por meio de um “radar de contatos”, como informou o proprietário entrevistado. Muitos desses entregadores já se tornaram “de confiança”.

No entanto, boa parte da clientela consome o açaí no local. Tais clientes variam entre chegar a pé ou de carro e nem sempre consomem na própria loja. Neste sentido, apenas três mesas, em média, costumam ficar ocupadas.

2.8 Financeiro

Pelo aprendizado que viveu no shopping, ele aprendeu a importância de separar o dinheiro pessoal do que vem da loja. Quanto à parte contábil, disse que conta com uma empresa terceirizada para o serviço. Ao ser questionado sobre o motivo de terceirizar tal serviço, disse que era um lugar que chegou a participar de um processo seletivo e por isso conheceu a empresa e adquiriu confiança.

Seu controle de vendas era em um aplicativo gratuito chamado “30”, que gerava relatórios de períodos até anuais sobre o empreendimento, mas decidiu voltar para o caderno temporariamente. Para usar o aplicativo ele deixava todas as vendas anotadas em papéis durante o dia e no momento do fechamento ele lançava tudo no mesmo, o que exigia bastante tempo, pois havia informações sobre tipo de pagamento, tipo de produto, custos individuais e outros. Informou que, para a área administrativa, tem uma predisposição em aceitar uma ajuda externa de alguém mais experiente, como uma consultoria ou o apoio do Sebrae para fazer melhorias no negócio, mas não pretende terceirizar também este serviço uma vez que sua demanda seria mais pontual, voltada a resolução de eventuais dificuldades enfrentadas, bem como para melhorar as vendas.

Ao ser questionado sobre seu ticket médio, teve dúvidas sobre o significado do termo². Após explicações, respondeu que está entre R\$ 25,00 e R\$ 30,00. Seu preço é totalmente baseado nos custos, mais a margem de lucro desejada. Em nenhum momento citou algo relacionado aos custos fixos. Ao contrário, disse que após tirar o custo da mercadoria vendida, já recebe seu lucro líquido. Para alcançar

² Valor médio que os clientes gastam em uma visita para consumo.

um resultado satisfatório, acima do ponto de equilíbrio³, outro termo que teve dificuldade em entender, citou que precisa de uma receita diária entre R\$ 500,00 e R\$ 600,00. Ao ser questionado sobre o valor de seus lucros, disse que apenas seu contador seria capaz de detalhar.

O proprietário entrevistado também deixou claro que não se compara à concorrência, pois acredita que seu produto tem mais valor. Chegou a fazer pesquisas sobre a competição, observando atendimento, entrega, preparo e acompanhamentos, mas viu apenas coisas para não realizar em seu negócio. Um dos destaques que ele cita sobre a concorrência é que o preço de seus produtos não tem uma escala e oferecem descontos conforme a quantidade de produto adquirido. Ele acha que isso é uma grande falha desses outros gestores e que estão perdendo dinheiro por vender um produto maior, perdendo parte do lucro. Em sua concepção, o produto é de alta qualidade e dar desconto é reduzir o ganho com a venda, principalmente por “já tá barato” considerando o modo de preparo e cuidado no serviço. Só considera dar desconto em compras acima de R\$ 80,00, limite que considera realmente possível, mas não citou o desconto como um incentivo para as pessoas comprarem mais.

2.9 Marketing

Em relação ao marketing da empresa, todos os dias são postadas algumas imagens pelo Whatsapp Business da empresa com um chamado para comprar. Porém, não há um horário fixo para isso, havendo postagens entre 13h e 18h. As postagens, que apresentam boa qualidade, são produzidas por ele mesmo, dada sua experiência com design adquirido em trabalhos de divulgação que fazia para a igreja que frequentava. Há dias que a divulgação trata do horário de funcionamento, noutros de produtos que foram preparados, mas também de postagens feitas por clientes recomendando o local. Nestas últimas, não há uma arte ou texto prontos, razão pela qual ocorreriam algumas vezes erros de ortografia.

Diz que já chegou a realizar algumas promoções, porém parou por não ter conseguido avaliar adequadamente se estavam sendo viáveis financeiramente. Perguntado sobre a questão, disse ter interesse em retornar com as mesmas, mas que não sabe realizar este controle. Quando ocorreram, estas se deram às

³ Valor necessário para igualar o valor dos custos do negócio com a receita das vendas.

segundas, quartas e quintas, dias em que havia pouco movimento na loja. Na ocasião também eram oferecidas frutas grátis de acordo com o pedido, além de um segundo pedido pela metade do preço. Em um certo momento também incentivou clientes a avaliarem o negócio nas redes sociais, estratégia pela qual obteve a avaliação máxima de noventa pessoas.

2.10 Atendimento

Alguns clientes novos tinham dúvidas ao escolher um produto, embora haja no cardápio um passo a passo para a escolha do açaí e boas especificações de cada opção, com algumas imagens. Há também em todas as mesas um suporte para guardanapos e um aviso na lateral escrito “faça seu pedido no balcão”, pois o proprietário percebeu que não conseguiria ir às mesas o tempo todo. Novos clientes costumam chamar quem está atendendo desde a mesa, mas não eram atendidos. Segundo ele, algumas vezes tais clientes ficavam chateados, mas explicava a situação. Para resolver o problema, disse que pensa em colocar mais avisos espalhados e com maior clareza nas mesas. Porém, de maneira geral, ao ver as pessoas sendo atendidas no balcão, novos clientes costumam fazer o mesmo.

Seu objetivo no atendimento é sempre vender, por isso não tem uma política definida a respeito do tratamento dos clientes, apenas busca tratar a todos sempre com respeito e educação. Ele informou que não há casos de pessoas chegando ao local buscando parceria ou conhecer mais o negócio. Quando ocorre uma situação que possa violar a segurança física ou mental do atendente, o proprietário disse que ele é o responsável por resolver. Quando percebem desistências de pedidos, por exemplo, tentam ao máximo garantir a compra, o que nem sempre funciona.

Por mais de uma vez presenciei a situação em que, havendo apenas o proprietário, ou a funcionária no local, ele ou ela desaparecia das vistas ao entrar na sala de preparo, dando a impressão de que a loja estava vazia. Era preciso chamá-los desde o balcão. Em momentos de grande movimentação e apenas uma pessoa responsável por atender e preparar, pedidos atrasavam, faltava cardápios e mesas terminavam ficando sujas por mais tempo. A média normal de preparo era de quatro minutos por produto pedido, exceto os que ficavam no balcão expositor de gelados. Durante esse momento de atraso, pedidos chegavam a demorar vinte minutos cada produto, e na fila havia espera de dez minutos para fazer o pedido, o que costumava gerar desistências. Certa vez uma família estava esperando seu pedido com atraso

e, mesmo após sua recepção, promoveram uma conversa comparando a loja com outras da região em função desse atraso.

Ao dar conhecimento dessa situação, o proprietário respondeu que este é um dos principais problemas a resolver, pois a existência de etapas manuais e artesanais exige certo gasto de tempo que compromete a agilidade do atendimento nas ocasiões de grande movimentação. Ele pensa em colocar um sistema de senhas para que os clientes saibam quando seu pedido está pronto e, assim, diminuir a cobrança constante no balcão.

Clientes antigos sempre eram bem recebidos e havia grande interação do proprietário e da funcionária com os mesmos. Segundo o proprietário, tais clientes recomendam bastante a loja para outras pessoas, assim como alguns entregadores que costumam contar que pessoas de outros bairros preferem seu estabelecimento. Nestes encontros com antigos clientes havia conversas sobre assuntos pessoais, profissionais, de trânsito e até humorísticos. Outra figura que aparecia com certa frequência era o pai do proprietário, que sempre comprava e se sentava para conversar. Também seu irmão apareceu em um dos dias de visita de campo para promover uma aula de inglês em uma das mesas - sem apresentar moderação no volume da conversa.

Vale destacar a presença de uma campainha para alertar quando um pedido ficava pronto, usada sempre que o proprietário e funcionária estavam presentes. Porém, não se tratava de uma campainha para o cliente e sim para a comunicação interna entre cozinha e balcão. No entanto, ao ouvi-la, alguns clientes acabavam indo buscar da mesma forma. No espaço de preparação existem muitas prateleiras com os complementos separados. Trata-se de uma área pequena que acomoda apenas uma pessoa. O balcão expositor de gelados que fica na área de atendimento tem suas prateleiras tortas pelo peso. De fato, há muitos produtos dentro dele, o que torna o espaço apertado e com aparência mal cuidada, haja vista a espessa camada de gelo presente.

Embora tenham um horário de funcionamento definido, este não era seguido à risca. A abertura acontecia até as 14h00min, mas ainda ocorria a limpeza dos ambientes interno e externo, incluindo a preparação das mesas. Seus concorrentes mais próximos, que também vendem açaí, estão localizados, respectivamente, a cento e sessenta metros e a quatrocentos metros de distância da loja pesquisada, abrindo, o primeiro, pela manhã e, o segundo, no horário da tarde. Pelo delivery

existem diversos outros concorrentes no período da tarde e poucos pela manhã. Outro concorrente indireto, que vende bebidas em geral, é o estabelecimento vizinho, que apresenta preços menores e variações no tamanho dos produtos.

No horário de encerramento, jogam o lixo fora e a funcionária sai primeiro, enquanto o proprietário guarda as mesas, recolhe a luz verde, a lona e fecha a loja. Em alguns dias, as portas costumam ser cerradas antes das 21h, com o proprietário permanecendo no seu interior. Isto, porém, só ocorre quando já não há clientes.

2.11 Planejamento

Questionado sobre planos para o futuro, disse que pretende expandir para outros lugares, mas ainda não pesquisou a melhor localização. Estão levantando capital por meio de um bom relacionamento com o banco, que para ele é essencial para o negócio. Disse preferir os que são tradicionais, pois existe contato com o gerente, além de gostar de ser tratado diferente das outras pessoas no banco. Informou que não está guardando dinheiro, apenas “se organizando financeiramente” para conseguir um financiamento para a reforma e depois para a abertura de outra loja. O empréstimo para ele é a opção certa para conseguir capital suficiente para a expansão. Também indicou que ganha bônus quando recomenda um novo cliente para o banco. Há também o desejo de fazer algumas reformas na loja buscando uma aparência melhor, mas considera uma coisa grande pelo valor alto da mudança pretendida.

Outro de seus planos é inaugurar uma linha de sanduíches naturais junto a seu catálogo atual. Para tal operação “pensa” em preparar os produtos pela manhã e guardar no freezer para o período da tarde, mas ainda não havia realizado uma pesquisa com os consumidores sobre esse novo produto. Ao final do trabalho de campo isso foi efetivado, mas ainda não havia sido incluído no cardápio.

Questionado se havia algum processo mapeado na empresa, principalmente por não haver um procedimento definido de seleção e treinamento de empregados, apresentou dúvidas sobre tal tópico. Após algumas explicações, disse que não tem nada escrito e só ensina pela prática e conversa. Disse que em seus planos pretende promover algo parecido com o processo do McDonald's. Em seus processos de produção, ele informa que não há um pleno controle sobre as medidas utilizadas e que já houve erros na montagem por falhas de comunicação. Também

informou que sempre que lhe ocorrem novas ideias e planos e outros assuntos do negócio os anota em um aplicativo no celular e em um caderno.

Sobre o serviço de entrega, disse saber que não consegue controlar a qualidade do transporte, mas não pretende resolver isto agora, pois vê o delivery como um segundo negócio. Isto porque prefere atender os clientes presencialmente devido à baixa taxa de desistência, enquanto na venda on-line ele gasta muito mais tempo atendendo, ocupa a força de trabalho e tem mais custos. Oportunamente, disse querer implementar um copo isotérmico para preservar por mais tempo a qualidade do produto durante a entrega.

2.12 Controles

Um importante controle citado pelo proprietário é o uso de comandas para anotar os pedidos feitos e passar para a área de produção. Atualmente elas são feitas de forma manual em um papel branco, pois os clientes costumam alterar suas escolhas durante o atendimento, o que também gera erros na produção. Ele pensa na possibilidade de adotar um papel padronizado para a comanda, porém ainda precisa de tempo para definir como será o layout para que seja possível anotar vários pedidos, diminuindo o desperdício ou rasuras. Uma de suas ideias é criar campos para todas as opções que oferece, porém não citou a criação de uma opção aberta onde possa escrever.

O proprietário também pensa em adotar sistemas de controle digitais para solucionar esses problemas, pois assim é possível reduzir custos com materiais e padronizar mais o atendimento ao cliente. Considera que esta solução é uma forma de orientar melhor o trabalho da produção, tendo a possibilidade de criar histórico, ordem e informações claras dos pedidos. Com este tipo de registro também seria facilitado o controle financeiro no fechamento diário, como uma forma de nota fiscal.

Em relação aos produtos, apontou que o mais demandado pelos clientes atualmente é o açaí com metade de creme de leite ninho, pedido que costuma ser bastante elogiado. Já os produtos que menos saem são as bebidas que ficam no balcão de gelados. Sobre a validade de seus produtos, afirmou que tem controle de seus prazos e que não ocorrem perdas por não comprar os insumos em grandes fardos, havendo entrega pelos fornecedores só quando ocorre o pedido.

2.13 Fontes do conhecimento do empreendedor

Após algumas semanas de visita à loja, o proprietário preparou secretamente um açaí para mim dizendo que eu também precisava degustar para entender verdadeiramente o negócio. Foi nesse momento que contou sobre o processo de pesquisa e criação do produto, do que considera seu diferencial de mercado, isto é, sua “qualidade”. A entrega foi em uma bandeja com o pote de açaí que tinha um desenho circular em cima e outros três potes descartáveis menores com complementos mais comuns (leite em pó, granola e leite condensado). Questionado sobre a produção de lixo, ele foi claro em dizer que não há nenhum problema na loja, pois “o que usa, joga no lixo”, de forma normal, pontuando que a coleta é diária e que são produtos simples que são descartados.

Enquanto eu comia, falou das descobertas sobre o açaí, do manejo que precisa ter para não mudar de cor, nem de sabor. Explicou também o conhecimento sobre o coco, outro produto que comercializa. Disse que certa vez este último produto gerou insegurança em um cliente por não estar em local refrigerado, mas explicou dizendo que assim era que preservava o seu sabor. Tratou ainda do mercado internacional do açaí e dos países que mais o consomem. Quando terminei, começou a fechar a loja e procurei ajudá-lo para continuar a conversa, fazendo pausas nesta ajuda quando as questões ficavam mais interessantes.

Segundo ele, uma das habilidades que mais desenvolveu no negócio foi a de comunicação, pois é preciso construir relação com as pessoas certas, criando networking para adquirir novos conhecimentos e alcançar novas pessoas de modo a “aprender sempre”. Ao mobilizar tais aprendizagens de comunicação para a venda, conquistou muitos clientes com um bom atendimento. Neste momento, fez novas críticas ao que chamou de “cultura brasileira” de busca por estabilidade como empregado, o que levava as pessoas a “não avançar mais”, se conformando com as condições vividas e criando dívidas ao invés de renda. Em contrapartida, quem desenvolve networking e conhecimento, mesmo ao perder tudo, saberia reconstruir ou recomeçar. Disse que não chegou a conhecer ninguém importante para sua vida, nem que participa de grupos de empreendedores.

Numa das conversas chegou a me sugerir seguir um perfil de coach que é empresário com repercussão nacional e cercado de polêmicas, para aprender a ser diferente e ter sucesso profissional. Disse acompanhá-lo nas redes, mas que nunca chegou a comprar seus cursos, pois não viu necessidade. Quando tem dúvidas ou quer pesquisar algo, busca primeiramente pessoas que, sabe, dominam o assunto e

têm a habilidade de passar aquilo facilmente, de modo prático. Nesse processo de networking, explicou como fazer para alcançar uma pessoa distante e inacessível por meio de relacionamentos indiretos. Criticou o uso do celular, onde a maioria das pessoas perde tempo ao invés de buscar oportunidades ou conhecimento.

Também chegou a citar um livro que conta uma história sobre criação de negócios, em que o autor decidiu trabalhar primeiro no mercado que pretendia na parte operacional, para depois abrir seu negócio próprio, mesmo recebendo propostas de promoção no emprego que tinha. Sugeriu anotar metas diárias onde o principal seria “viver o presente - ah, eu vou fazer isso no futuro - não!”. Continuou dizendo que cumprindo cada dia suas metas é possível criar hábitos de evolução e pela disciplina superar quem tem apenas talento, ou seja, fazer desse hábito sua rotina. Citou também o filme que conta a história de criação do McDonald's e sua busca por melhoria de processo e eficiência, mas que em seu caminho não pretendia passar por cima de ninguém - provavelmente, também fazendo referência ao filme.

2.14 Experiências do negócio

Sobre experiências marcantes que viveu com clientes, contou sobre um rapaz que queria saber o tempo para o pedido ficar pronto, mas, estando a loja cheia e ele sendo o quarto da fila, o proprietário respondeu que não sabia exatamente quanto, mas que até quinze minutos sairia. Findado este tempo, porém, o cliente voltou e o pedido ainda não estava pronto, começando a causar confusão na loja. Na ocasião, o proprietário disse ter se exaltado e falado alto, até o cliente sair. Contudo, após um longo tempo o pedido saiu e o mesmo ainda estava lá para buscá-lo. Até hoje ele continua sendo cliente da loja.

Outra situação foi de uma promoção onde os adicionais eram à vontade, e havia um cartaz atrás do balcão com a informação, porém a promoção acabou e ele se esqueceu de tirar. Um cliente chegou e viu o cartaz, fez o pedido e lembrou da promoção. O proprietário disse que pensou na hora “que cara disgramado” e tentou explicar sem gaguejar que a mesma já havia acabado, pois a loja se reformulou por conta da pandemia. Logo após retirou o cartaz, mas o cliente ainda queria a promoção e conhecendo o Código de Defesa do Consumidor, fez uma foto do cartaz e pediu para falar com o dono. Foi então que o proprietário, que na época ainda era funcionário, disse que era o responsável. O cliente diante da situação e da família

que o acompanhava apenas continuou o pedido normalmente, “passando vergonha”, mas agradecendo no final, segundo o proprietário.

Em um pedido de delivery ocorreu do produto chegar ao cliente apresentando má consistência, notificando a loja e dizendo que não compraria mais lá. No mesmo dia, o proprietário tentou enviar outro produto sem custo ao cliente, como pedido de desculpas, mas quando chegou lá o cliente tinha saído e não foi possível realizar a entrega. Era um dia de grande movimentação na loja, então, entre tentar continuar a entrega e atender outros clientes mais próximos, o proprietário decidiu priorizar os últimos. O cliente que reclamou da entrega pediu a devolução do dinheiro e, após alguma resistência, o proprietário o fez. Por se tratar de um caso recente, disse que estava pensando em contatar tal cliente para pedir desculpas novamente, fingindo não ser a pessoa que atendeu ao pedido no dia, oferecendo-lhe um vale que garante ao cliente um litro de açaí de graça na própria casa. Isto faria com que, segundo ele, não restasse uma memória ruim da loja, fortalecendo uma experiência de relacionamento positiva com ela.

Ocorreram outros casos de clientes que “falaram mal” do açaí, mas o proprietário destacou que alguns deles, mesmo se tentando conversar e contornar o problema, não queriam resolvê-lo, ficando insatisfeitos. Admite que o erro possa ter sido da loja ou do transporte e, os havendo, é preciso melhorar. Porém, argumentou que não se deve perder tempo com esses clientes difíceis, sendo importante diferenciar consumidores populares de apreciadores, justamente pela (má) qualidade do produto da concorrência e dos complementos usados.

2.15 Mudanças finais

Perto do final do período de observação, o proprietário disse ter comprado a parte do outro sócio por um acordo de compra e venda, e que agora ele está “sozinho” no negócio. Afirmou que antes o sócio ajudava bem mais nos afazeres da loja, mas pela idade e responsabilidades que tinha, precisou colocar a funcionária em seu lugar e assim se afastou das atividades.

Após alguns meses de observação, a funcionária que esteve presente durante a pesquisa solicitou desligamento. Para a seleção de um novo, houve um período de estágio, onde o candidato trabalhava apenas cinco horas, visando principalmente aliviar a sobrecarga. O proprietário utilizou da mesma lista de currículos do primeiro processo, sem fazer novo anúncio. Para a classificação,

buscou candidatos que durante a conversação apresentaram o que chamou de “um comportamento adequado”, compatível com o currículo, e excluiu aqueles que não apresentaram proatividade para agir pelo bem sem precisar receber ordens - pessoas a que ele se referiu como “lerdas”. Ao explicar tal avaliação, disse ser aceitável se cometer erros no treinamento, momento em que o candidato acompanha alguém fazendo os pedidos, mas após a contratação, se continuam acontecendo problemas, providências são tomadas, inclusive a demissão.

Outra mudança relatada diz respeito aos horários de funcionamento da loja que não mais abria às terças e, aos domingos, só permanecia aberta até as 18h. Tais mudanças foram feitas tendo em vista o baixo movimento nestes dias/horários, bem como a concessão de folga aos funcionários em treinamento.

Devido aos problemas recorrentes e já citados com as comandas, o proprietário também fez a contratação, no final do período de observação, de um sistema digital com geração de nota fiscal, no qual já havia feito o cadastro de todos os produtos, mas ainda não estava usando por um problema de impressão.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Mediante as observações feitas e respostas dadas pelo proprietário, foi possível identificar alguns padrões de comportamento e qual o papel das decisões no negócio estudado. Esta análise está agrupada de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, mas as implicações desses pontos podem se relacionar com outros, além de poder gerar novos grupos temáticos.

3.1 Etapas do processo de tomada de decisão

Em seu negócio existem falhas de execução, ruídos de informação e problemas observados em diversas áreas, porém nem todos são do conhecimento do proprietário contatado ou ele mesmo não considera como um problema, como o som alto da música, os insetos visíveis, a loja parecendo vazia, bem como as pessoas que ficam aborrecidas por não serem atendidas na mesa. Estas situações podem criar impressões ruins nos clientes que não são fáceis de reverter. Foi possível perceber isto, inclusive, entre pessoas que estão passando em frente ao comércio que, em contato com esse tipo de situação, não chegam a entrar, mesmo parecendo ter essa intenção.

O proprietário avalia como problema apenas aquelas situações que ele pondera como “sérias” e que, se melhorado, garantiria o aumento das vendas, como um sistema de comandas mais eficiente, funcionários mais ágeis para evitar filas demoradas, divulgação sobre o horário de funcionamento ou embalagens que conservem a textura do produto no *delivery*. Entretanto, ele não estrutura um planejamento ou diagnóstico do problema por completo. Os dados que registra sobre o negócio estão baseados em relatórios financeiros e anotações de ideias, confirmando o que Clara (2018) diz a respeito das microempresas terem falta de indicadores de desempenho.

As alternativas para a solução dos problemas são baseadas em experiências próprias já vivenciadas, soluções comuns do mercado ou através de influenciadores “experientes no assunto” que têm sua confiança devido aos casos de sucesso que apresentam. Essas alternativas servem de ideias para ele e ficam escritas em seu bloco de anotações por tempo indeterminado, até que decida ser a hora de agir para solucionar a questão, procedimento também apontado por Costa, Oliveira e Silva (2018) como muito comum entre microempreendedores.

Para problemas rotineiros, como reclamações de clientes insatisfeitos, o mesmo toma a frente e resolve com falas padronizadas e costumeiras. Nessas situações o problema em si não é resolvido, apenas mediado. Foi possível perceber que seu ponto de vista sobre os problemas da loja é focado principalmente na venda. Poucas soluções e decisões são tomadas baseadas na necessidade dos clientes, como a demanda por assentos mais confortáveis, que já foram “anotadas” pelo proprietário, mas não há nenhuma organização e priorização para efetivá-las.

Antes de tomar uma decisão, ele não procura estudar a fundo sobre o assunto, de modo que grande parte de suas convicções são mantidas, como no caso da definição de seu preço, totalmente baseado no custo da mercadoria vendida. Desse modo, continua a desconsiderar outros custos, bem como as vantagens de valores promocionais para induzir compras maiores.

Sua escolha entre alternativas de solução é, na maior parte das vezes, baseada em observações imprecisas ou, na melhor das hipóteses, intuitivas, em razão da falta de controle sobre os dados gerados. Nas situações em que ele considera ter promovido uma pesquisa aprofundada, como na decisão pelo fornecedor da loja para a formulação do produto, não foram observados exatamente problemas, mas apenas a ausência de reclamações sobre a qualidade do produto oferecido.

Quando se refere a aprendizagens decorrentes de decisões passadas, por sua vez, a avaliação recai basicamente sobre a forma de recrutamento dos funcionários e sobre a definição dos equipamentos mais adequados.

Baseando-se em Gomes (2006), as etapas identificadas no negócio foram de identificação do problema, feito de forma empírica pelo proprietário, estando ausente a etapa da definição dos problemas. Há uma coleta de informações sobre possíveis soluções baseadas no que é mais comum do mercado, utilizando da busca na internet ou de sugestões de conhecidos. Seus objetivos para cada caso são definidos apenas “em sua mente”, se baseando principalmente em continuar vendendo. As consequências avaliadas por ele são as que o impactam diretamente, por isso busca facilidade de implementação ao passo que deixa de lado impactos sofridos pelos clientes. Seu método de decisão é baseado no quão clara esta é, uma escolha empírica que pode ser influenciada por mínimos ruídos de informação, gerando dúvidas. Sua avaliação dos resultados mostra ser muito visual: se está

funcionando, está bem. Por fim, seu aprendizado com as decisões passadas é refazer processos dando prioridade a algum fator que percebeu ser importante.

3.2 Tipos de decisões tomadas

Quando um assunto das conversas realizadas remetia a algum tipo de problema, sua postura era sempre calma como se conhecesse bem o problema e, portanto, que já havia planejado uma solução para o mesmo, ou, ao menos, pontuava que não era algo urgente ou não via problema na situação. Isto se repetiu por diversas vezes, demonstrando um discurso defensivo para afirmar que tem o controle sobre o negócio, uma forma de amenizar sua preocupação sobre elas evidenciada em expressões tais como: “tô organizando aí”, “se organizando financeiramente” e “tem que colocar”. Tal postura termina constituindo o que eu chamaria de uma tomada de decisão adiada que não chega a ser inconsciente, mas certamente é não problematizada pelo proprietário como falta de planejamento.

No que se refere aos problemas que geram insatisfação nos clientes a ponto de os fazerem reclamar do atendimento, a solução acionada envolvia sempre explicar àqueles as causas do que estava acontecendo (grande movimento ou falta de funcionário, por exemplo) ou ensinar o processo do pedido para o cliente para não perder a venda. A recorrência dessa situação se dava exatamente porque tais problemas nunca eram resolvidos a partir de ações preventivas, mas sempre no sentido de corrigi-los quando ocorriam. Esse modo de agir termina por exigir um tempo muito acima do ideal esperado entre a identificação do problema, a tomada de decisão e a sua solução.

Como não havia processos bem estruturados na empresa, o comportamento que esperava dos funcionários era o mesmo reproduzido por ele através de falas e ensinamentos práticos. Devido à compreensão individual desses comportamentos, nem sempre agiam da mesma forma diante de situações semelhantes. A ausência dessa estruturação se dá pelo fato de seu planejamento ser de curto prazo: ao imaginar alguma mudança ou intervenção necessária, estas sempre ficavam para depois e só era possível ter uma programação de data no momento em que uma solução se tornava viável.

Uma das situações em que se observou o tipo de decisão não estruturada foi no processo seletivo, onde as escolhas foram orientadas por percepções sobre a pessoa do candidato durante o treinamento e não por critérios padronizados. A

maioria de suas decisões está baseada no modelo comportamental, que envolve muitas incertezas. Na prática, escolhe o que lhe parece ser “bom” e o que passa credibilidade tendo em vista recomendações alheias. Tal estratégia também é chamada de técnica tradicional por Gomes (2006), quando é utilizado o pensamento empírico para a tomada de decisão.

Também foram identificadas no negócio as três decisões importantes mencionadas por Porter (1980), sendo a primeira a integração com os stakeholders, principalmente seu fornecedor; a busca por aumento das vendas, que é descrita como expansão da capacidade produtiva; e a busca por produtos e serviços complementares ao negócio, como foi a inclusão dos sanduíches naturais no portfólio, ampliando sua estratégia de se consolidar como comerciante de produtos saudáveis.

3.3 Razões que fundamentam as decisões

Um valor comportamental do proprietário não apenas reproduzido em suas falas, mas levado a cabo na relação com funcionários e mesmo com o pesquisador, é sua empatia. Foi assim ao se solidarizar com o trabalho de pesquisa uma vez que já havia passado por algo semelhante, mas também no que diz respeito à maneira como lidava com a funcionária, lhe fazendo concessões tendo em vista suas necessidades de mãe ou outras dificuldades do dia a dia.

Outro ponto observado foi a falta de tempo disponível para interações, como observado por Sousa (2019), o que fazia com que as conversas fossem interrompidas com frequência, as mesas ficavam mais tempo sujas esperando alguém ficar disponível e algumas soluções ficavam para outro mês. Para superar este problema que o atrapalha tanto, seu objetivo de longo prazo com as decisões atuais é uma sustentabilidade operacional, onde tenha mais tempo livre para administrar estrategicamente, enquanto os funcionários conseguem vender sem interrupções. Segundo seus planos, ao atingir este objetivo pensa em expandir, abrindo outra loja.

Outro ponto que demonstra esta busca por ganhar mais tempo, é da contratação de um contador para organizar toda a parte financeira. Mesmo com as facilidades oferecidas para o microempreendedor individual, ainda assim ele prefere que outro cuide desta parte dos negócios.

Dentre tantos outros motivos para tomar decisões, ele destaca que a motivação para continuar se dedicando tanto tempo ao negócio é ajudar as pessoas a serem mais saudáveis consumindo seu produto, ao mesmo tempo em que produz seu sustento financeiro e prazer em trabalhar. Aqui encontramos uma das influências do açai sobre sua gestão, pois é o produto responsável por trazer esse aspecto natural e saudável. Ele pontua que se satisfaz por desfrutar dos seus resultados diários.

No começo da pesquisa foi até evidente seu sentimento de superioridade frente às pessoas que são apenas empregados ou que estudam sem perspectiva de crescimento acima da média. É evidente que uma das razões para ele continuar com o negócio é crescer cada vez mais, tanto profissionalmente em conhecimento, como a própria loja, por isso, mesmo durante a pandemia e a vivência de uma situação difícil, não desistiu. Confirmando os dados da pesquisa de mercado feita pelo Sebrae (2021), este é um negócio que abriu e sobrevive por oportunidades, como a compra do estabelecimento atual.

Boa parte de suas decisões derivam do aprendizado relativo às experiências de relacionamento que foi estabelecendo na progressão do negócio. Embora tomasse as decisões sozinho, desde que seu outro sócio começou a se afastar da execução, disse que estava de olho nos acontecimentos e padrões do mercado, mesmo não inovando tanto, visto que sua maior preocupação e investimento de tempo é com a parte prática do negócio. Por isso, não demonstrou se importar com clientes que reclamavam por não serem atendidos na mesa, pois houve uma facilidade para ele em atender apenas no balcão.

A viabilidade de algo ser alcançado, apontada por Cruz (2019) se apresenta de modo claro no comportamento do proprietário, pois só tomava uma decisão quando algo se apresentava de forma simples sobre como ele deveria implementá-la. Apenas depois de entender como funcionava uma ferramenta ou mudança é que ele a adotava. É visto aqui mais uma vez o valor atribuído ao conhecimento prático e às experiências passadas diante de situações de decisão. As soluções já desenvolvidas, validadas e adotadas servem de parâmetro para novas situações, como se deu no último período de contratação.

Como já mencionado, em áreas em que ele não identificava o problema ou não considerava ser um problema, sua decisão era de não agir com base nesta justificativa. Suas principais mudanças eram sempre para melhorar as vendas ou

evitar prejuízos, seja em agilidade ou em qualidade, como na redução dos dias trabalhados devido ao baixo movimento. Infelizmente, devido a essas preocupações ocorriam impactos no seu atendimento, pois ainda gerava pequenas insatisfações. Situação que poderia ser resolvida com uma padronização do atendimento, sem precisar promover gastos financeiros com isso.

Assim como apontado por Freitas e Melo (2019), a microempresa tem grande foco na sua gestão financeira e nas suas vendas, onde é necessário haver capital de giro e demanda mensalmente para sua sobrevivência. Esta característica foi identificada no negócio, pois todo trabalho, organização e processos foram decididos com base na sua contribuição para aumentar a folga financeira e as vendas.

Em relação às promoções que chegou a fazer, afirmou que parou por não conseguir medir se estavam sendo efetivas financeiramente, o que demonstra ter entendimento da necessidade dos dados para fazer um controle adequado. Em situações que ocorriam muitos problemas, como no caso de comandas erradas, ele tomou a decisão de contratar um serviço que pudesse diminuir esses erros, porém não o implementou por completo sem demonstrar grande preocupação ou pressa com isso. Ao que parece, já lhe satisfazia ter encaminhado a decisão, mesmo que ela não tenha sido efetivada completamente, podendo ser - mais uma vez - adiada.

No que se refere às entregas, tomou a decisão de ter contato pessoal com os entregadores, buscando confiança nos que podem afetar o serviço oferecido ao cliente. No espaço da loja ele também busca melhorias estéticas, como em mesas padronizadas e na iluminação noturna. Ambas são decisões que visam melhorar os serviços complementares ao negócio principal, além de atrair e garantir a qualidade do produto e do ambiente para os clientes. Quando questionado sobre contratar um serviço de consultoria, afirmou que só o faria se isso trouxesse uma melhoria prática ao negócio, pois não quer dificultar muito com processos rígidos.

Infelizmente não foi possível encontrar materiais específicos de literatura envolvendo a tomada de decisão e no varejo específico de açai, o que impediu de abordar por completo este tema, mas é conhecido que existem diferenças entre os tipos de gestão de um negócio em função de seus produtos. De todo modo, uma das especificidades identificadas neste trabalho foi a respeito de seu consumo, percebido como um ritual social e consumido com diversos outros complementos, além da preocupação do proprietário com as características sensoriais e visuais, que também eram desejadas pelos consumidores.

3.4 Efetividade das decisões tomadas, visão teórica e do empreendedor

Um dos desafios percebidos pelas observações é a forma de controle usada no negócio, com baixo uso de dados históricos, principalmente pela falta de ferramentas adequadas. Devido a isso, seu planejamento e execução ficam restritos a julgamentos de ideias e percepções somente. Isto é refletido inclusive nas ações de divulgação que faz através das redes sociais, não havendo um horário fixo de postagem. Há lacunas temporais sem atividade e ocorrem erros gramaticais em alguns posts que são escritos às pressas.

Para o segmento de varejo, estar desinformado é extremamente perigoso. Embora o proprietário tenha conhecimento de seu ambiente interno, o ambiente externo também pode afetar seu negócio, porém ele não faz nenhum tipo de estudo dos concorrentes além do já referido estudo de preços. Esta falta de controle devido ao baixo volume de dados, também o impede de fazer correções ou melhorias em seus planos. Embora isto não tenha, até agora, se apresentado como um problema, é muito provável que diante de uma situação de mudança externa no mercado isso o afete de forma significativa.

Em casos de decisão onde percebe que houve um prejuízo de tempo ou recurso, ele busca a reversão, como nos casos de entrega de produtos em que houve grande insatisfação e o proprietário buscou manter o cliente interessado pela loja. Aqui percebemos novamente a necessidade de um planejamento e controle frente a situações que podem ocorrer. Enquanto a maioria dos seus planos se baseia em prática - conseguir implementar e usar -, existe também uma falta de definição sobre o resultado esperado, impossibilitando que o replanejamento ocorra, já que o resultado inicial satisfaz sua necessidade. Isto entra em conflito com a ideia de eficiência, já que não consegue desfrutar de toda a capacidade modificada.

Sua boa relação com os clientes é algo visível. A maioria dos que consomem na loja com frequência são bem conhecidos e conversam não apenas sobre o serviço oferecido, mas desenvolvem amizades. Aqui há uma confirmação do que Wissmann (2017) coloca como competências e características de um microempreendedor individual, pois o proprietário tem uma excelente habilidade social, é proativo e tem iniciativa para gerir o negócio. Por outro lado, não tem tanto conhecimento e tempo para fazer planejamentos de longo prazo e, embora seja muito prático, utiliza pouco do controle baseado em informações.

Infelizmente, antes dos clientes chegarem nesse nível de relacionamento com o negócio, muitas quebras de expectativas acontecem, como o uso da campanha apenas para comunicação interna, o pedido feito no balcão e o processo do pedido por etapas. Um consumidor em sua primeira compra sempre se apega ao visual, está cheio de incertezas sobre o que quer e como fazer os pedidos, enfrentando essas dificuldades, cria resistência ao negócio. Esse comportamento, de certa forma comum, é o contrário do que Berman (2010) cita sobre a essência do varejo, isto é, estar atrelada aos serviços complementares para facilitar a entrega de valor ao cliente, incluindo o atendimento.

É interessante observar que, mesmo havendo atritos na primeira interação entre cliente e negócio, o proprietário usa, sem saber, de uma estratégia citada por Porter (1980) que é de diferenciação do serviço, pois tende a oferecer a seus clientes benefícios complementares ao consumo, como um local físico amplo, bem ambientado e diferente, em que há uma boa vista para aguardar, consumir e tirar fotos, além de dispor de mesas mais afastadas para quem busca algo mais privativo, bem como o próprio serviço de entregas. Tais pontos lhe permitem não se preocupar com concorrentes entrantes no mercado nem de produtos substitutos, mesmo que a distribuidora ao lado seja uma concorrente neste aspecto por oferecer bebidas e refrescos.

De acordo com o proprietário, sua família não o ajudou no começo, criando problemas familiares, à semelhança do que apontam Paulo, Silva e Silva (2021) para outros microempreendedores. Esta falta de apoio é um dos motivos que o levam a não pensar em colocar ninguém da família no negócio, mesmo após as divergências terem sido resolvidas.

Durante todas as semanas também foram percebidas algumas variações do horário de abertura e fechamento e das permissões ou liberdades dadas aos funcionários, que por vezes alteram o volume da música, não vestem o uniforme e chegam a levar para a loja os filhos enfermos. Devido a falta de controle, aqui demonstrada como falta de padronização e definições claras, se torna ausente o que Carvalho e Paladini (2012) apresentam como benefício do uso de indicadores para identificar falhas nos processos. Todos os efeitos dessas ações parecem ser desconhecidos pelo proprietário.

Sua dificuldade em listar os problemas atuais da loja aponta para a falta de prioridade sobre elas ou mesmo a ausência de anotações a respeito. Apenas

quando as perguntas eram direcionadas a questões específicas do negócio soube dizer ajustes que precisam ser feitos. Quando não se sabe ao certo a quais riscos se está exposto, não é possível priorizar ações através de um plano estratégico, que é justamente o que acontece com o negócio. Assim como afirma Mattar (2019), correr riscos é caro, principalmente no setor de varejo, onde os custos de perda crescem rapidamente.

Algumas de suas decisões não geram resultados imediatos, principalmente pela demora em implementar as mudanças por completo, como no caso do sistema de comandas e da implementação do novo produto no cardápio. Já os produtos de bebidas que ficam no balcão acabam saindo com menor frequência, principalmente devido ao preço comparado ao estabelecimento vizinho, não havendo nenhuma ação para alterar esse quadro durante o tempo da pesquisa. No caso da produção de lixo, ele não parece considerar os efeitos das embalagens descartáveis nem do benefício que poderia obter se reduzisse a quantidade ou destinasse para a reciclagem, solução que poderia fortalecer sua estratégia de focar num produto que remete à alimentação e vida saudáveis.

O que dá confiança para ele decidir é a certeza de alguns resultados, principalmente quando a solução foi recomendada por alguém que já fez uso da mesma ou de amigos próximos. Embora ele tenha citado o networking como uma ótima oportunidade para conhecer novas pessoas, durante o período de observação ele disse não ter recorrido a ninguém para ajudá-lo.

Diante da essencialidade de um estudo de mercado no setor do varejo, foi percebido que o proprietário dava mais atenção e buscava estruturar um processo decisório mais elaborado quando precisava se relacionar com stakeholders, como no caso da escolha do fornecedor, entregador, contador e outros serviços pagos. Convergindo com a preocupação descrita por Drucker (2003) e demonstrando que as melhores decisões neste assunto garantem a sobrevivência do negócio. Já em decisões “menores” ele considera um exagero adotar processos de planejamento e estruturação, como no caso de exigir o pedido apenas no balcão sem antes ter avaliado as implicações.

Quando apontou a qualidade do local onde está situado o negócio, identificou a grande movimentação como seu maior potencial e que este também seria o critério para o local de uma nova loja. Porém, como não houve método ou processo

para decidir sobre o local atual, ele deve esperar outra oportunidade surgir ou tentar montar uma estrutura para decisão entre as opções encontradas.

Durante as conversas com o proprietário não era possível tirar respostas sobre como ele executa a parte prática do negócio, o que pode indicar receio em divulgar sua forma de fazer as coisas por medo de ser copiado tecnicamente ou não saber definir ao certo o que faz. Devido a sua baixa compreensão de alguns termos técnicos da administração, entendendo apenas as coisas mais comuns, como lucro, custos e promoção, também existe um desconhecimento sobre as ferramentas de gestão, usando apenas um sistema para emitir nota fiscal e um controle dos custos da mercadoria. Tal desconhecimento, de certa forma, não foi um impedimento para o desenvolvimento inicial do negócio, mas poderá ser necessário para uma futura expansão.

Sua sobrevivência até os dias de hoje confirmam os dados apresentados pelo Sebrae (2016), pois ele tinha experiência anterior ao negócio, tem uma motivação diária para continuar se esforçando, que é justamente vender e ver as “pessoas felizes” e tem disposição para estar envolvido no negócio, executando o que for preciso e sempre buscando soluções. Também não deixa de corroborar a discussão de Mintzberg (2008) sobre a real necessidade de um planejamento escrito, visto que conseguiu sobreviver durante a pandemia e hoje se mantém crescendo. Ao mesmo tempo, trata-se de um crescimento limitado pela falta de bons registros para suas tomadas de decisão baseadas na prática, como também sinaliza este autor.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com as análises do caso é possível dizer que os objetivos da pesquisa foram atingidos e as questões de discussão foram validadas, pois grande parte da teoria abordada foi vista no negócio. Os problemas e as soluções tomadas foram identificados e a percepção do proprietário sobre elas foi avaliada.

Desde sua entrada na loja muitas oportunidades surgiram, incluindo a possibilidade dele ser o único sócio. Essas decisões ou aceites, vieram de acordo com o que ele buscava no momento, que antes era um emprego e depois um negócio próprio para expandir. O proprietário é muito aberto a tecnologias, característica de sua juventude, porém também é crítico das formas de ensino atuais e das maneiras como as pessoas vivem sem almejar o crescimento profissional e as conquistas no médio prazo.

Como contribuição para a literatura, este é um estudo de base holística, que possibilita a análise comportamental do empregador, do empregado e dos clientes, útil para o desenvolvimento do conhecimento psicológico e para consultorias, dado a prática envolvida.

A dinâmica vivida por um comércio com venda de produtos alimentícios se provou ser muito agitada, pois as preocupações com qualidade e estoque são constantes. Devido às características de um pequeno negócio, a prática tende a ser mais enfatizada do que o entendimento conceitual ou das relações existentes entre decisões e suas implicações em outras áreas.

Neste trabalho nos limitamos ao nosso objetivo de apenas observar e descrever, não houve pretensão de julgar as decisões como certas ou erradas, nem mesmo em ponderar se os motivos eram válidos. Também não houve coleta de dados sistemática para gerar relatórios de desempenho. Porém muitos comportamentos observados, mesmo que realizados por outros pesquisadores, provavelmente apontarão para resultados semelhantes.

Há também a sugestão de discutir este mesmo caso em futuros trabalhos, identificando outros tipos de comportamentos que neste não foram abordados. É possível também usar este trabalho para comparação com outra empresa estudada sob a mesma metodologia, ou antes, usar este método para aplicar em outros estudos de casos.

Há uma diversidade de dados possíveis de serem coletados por meio de uma pesquisa de mesma abordagem, podendo ser usada para descrever melhor comportamentos de clientes e hábitos comuns adquiridos para assim segmentar melhor o público alvo de um estabelecimento e oferecer serviços que superem suas expectativas ou necessidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIRRE, Hugo. **Planeación estratégica y productividad laboral**. Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. 2014.

ALMEIDA, Cleise Nadine Gonçalves. **Financiamento e endividamento das micro e pequenas empresas no distrito de Bragança: uma análise exploratória**. 2021. Tese de Doutorado.

ALMEIDA, Joana Gomes de. **Percursos alternativos: Transições empreendedoras**. 2012. Tese de Doutorado. FEUC.

ALVES, Leonardo M. **Antropologia Corporativa: suas aplicações**. Ensaios e notas, FEVEREIRO 9, 2011.

ANDRADE, Eduardo Leopoldino D. **Introdução à Pesquisa Operacional - Método e Modelos para Análise de Decisões**. 5ª edição. Rio de Janeiro, RJ: Grupo GEN, 2015. 978-85-216-2967-2.

ANJOS, Mirtes. **A importância da comunicação da missão, visão e valores para os empregados**. São Paulo, SP, setembro de 2017.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência - Filosofia e prática da pesquisa**. 2ª edição revista e atualizada. São Paulo - SP: Cengage Learning Brasil, 2013. 9788522114719.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições, v. 70, p. 225, 1977.

BATISTA, Fabiano Ferreira et al. **Uma investigação acerca da mortalidade das microempresas e empresas de pequeno porte da cidade de Sousa, PB**. REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade, v. 2, n. 1, p. 56-71, 2012.

BERMAN, Barry; EVANS, Joel R. **Retail Management – A strategic approach**. 11th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2010.

BRASIL. Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Estabelecimento de normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte**. Presidência da República, Casa Civil, 2006.

BRASIL. Lei Complementar Nº 128, de 19 de Dezembro de 2008. **Instituição do Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES Nacional)**. Presidência da República, Casa Civil, 2008.

BRASIL. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. **Dispõe sobre normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais**. Ministério da Saúde / Conselho Nacional de Saúde, seção 1, v. 98, p. 44, 2016.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Akemi. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. Saraiva Educação SA, 2017.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNON, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processo**. Pearson Prentice Hall, 2005.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 2012.

CALVOSA, Marcello Vinicius Doria et al. **Precificação, estratégias e decisões empreendedoras: market fit e análise da concorrência no caso Sabor Anthigo**. Cadernos EBAPE. BR, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7ª edição. Elsevier Brasil, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**. Elsevier Brasil, 2004.

CLARA, Mônica Regina Severo Santa. **Gestão de estoque: Empresa do Setor de Eletrodomésticos em Guarapari-ES**. DSpace, Guarapari-ES. Dez. 2018.

COSTA, Douglas Gomes da; OLIVEIRA, Viriane Dias de; SILVA, Valdilene Gonçalves Machado. **Gestão de capital de giro: um estudo nas microempresas moveleiras de Divinópolis, MG**. Research, Society and Development, v. 7, n. 1, p. 971164, 2018.

CRUZ, Rui Filipe Laranjeira da. **Projecto de criação de negócio online: Estudo simplificado da viabilidade da criação de uma empresa**. 2019. Tese de Doutorado. Universidade Portucalense (Portugal).

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Práticas de administração**. Tradução de Carlos A. Malterari. São Paulo, Pioneira Thomson Learning. 2003.

FREITAS, Gleiciele da Silva; MELO, José Airton Mendonça de. **Gestão financeira e de marketing nas microempresas-um estudo de caso sobre dificuldades dos empreendedores de Cabeceiras de Goiás-GO**. Negócios em Projeção, v. 10, n. 1, p. 30-43, 2019.

GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. Tradução: Ronaldo Cataldo Costa; revisão técnica: Fernando Coutinho Cotanda. 6. ed, Porto Alegre: Penso, 2012.

GOMES, Luiz Flavio Autran M. **Teoria da decisão - Coleção Debates em Administração**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2006. 9788522108275.

GONÇALVES, Eduardo. **Pesquisa e desenvolvimento em pequenas empresas de base tecnológica: algumas evidências reconsideradas**. Estudos Econômicos, v. 31, n. 4, p. 653-679, 2001.

IBGE. **Comissão Nacional de Classificação**. CNAE, 2022. Disponível em: <<https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html>>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2022.

LOBATO, Flavio Henrique Souza; RAVENA-CAÑETE, Voyner. “**O açaí nosso de cada dia**”: formas de consumo de frequentadores de uma feira amazônica (Pará, Brasil). Ciências Sociais Unisinos, v. 55, n. 3, p. 397-410, 2019.

MACIEL, Cátia. **Cliente!: A transformação da cultura do atendimento**. Autografia, 2020.

MALINOWSKI, Bronislaw K. **Argonautas do pacífico ocidental: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné melanésia**. Prefácio de Sir James George Frazer; traduções de Anton P. Carr e Ligia Aparecida Cardieri Mendonça; revisão de Eunice Ribeiro Durham. 2. ed, São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. Difusão Editora, 2018.

MATTAR, Fauze N. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro – RJ: Grupo GEN, 2019. 9788595154797.

MENDONÇA, Sandro Augusto Teixeira de et al. **O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras**. Administração de Empresas em Revista, v. 2, n. 13, p. 50-68, 2017.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Trad. Nivaldo Monttngelli Jr. - Porto Alegre : Bookman. 2000.

MINTZBERG, Henry. **Fazer plano estratégico é método que não funciona**. [Entrevista concedida a] Maria Carolina Nomura. Folha de S.Paulo. São Paulo. 23 nov. 2008.

NOVASKI, Vanessa; FREITAS, Jéssica Lopes; BILLIG, Osvaldo Alencar. **Aplicação de matriz gut e gráfico de pareto para priorização de perdas no processo produtivo de uma panificadora**. International Journal of Development Research, v. 10, n. 11, p. 42203-42207, 2020.

OLIVEIRA, Donizete Cosme. **A importância do planejamento financeiro**. Revista Intellectus, Ano VIII, n. 20, p. 75-83, 2012.

PAULO, Iasmin Luz de; SILVA, Karoline Gomes da; SILVA, Humberto Caetano Cardoso da. **A gestão de conflitos em microempresas familiares: um estudo de múltiplos casos na cidade de Olinda**. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 12, n. 2, p. 379-390, 2021.

PEREIRA, Diego Vinícius de Castro; JUNIOR, Edgar Reyes. **Big Data: Uma nova forma de intuição nos processos de tomada de decisões?**. EnANPAD 2018. Curitiba/PR.

PORTER, M. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.

RODRIGUES, Fernando Peres. **A efetividade dos conselhos municipais de habitação: mecanismos entre decisão e implementação**. 2017. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

RODRIGUES, Marcus Paulo Linares; CALDEIRA, Adilson. **Modelo de Negócios dedicado ao Desenvolvimento do Comportamento Empreendedor e Inovativo: um Relato de Experiência**. Práticas em Contabilidade e Gestão, v. 8, n. 4, 2020.

ROMERO, P. **La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo**. Tesis Doctoral. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. 2017.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. **Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas**. REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL- Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

SILVA, Stevan Bernardino. **Competição tecnológica: principais conceitos e casos elucidativos**. 2019.

SIMON, Herbert A. **Administrative behavior**. Simon and Schuster, 2ª edição 2013.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Marco Aurélio Bedê (coordenador). Brasília: SEBRAE, 2016. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 7 de maio de 2022.

SEBRAE. **Cartilha do Microempreendedor Individual**. Atualizada em 03/2018. Disponível em: <[https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/CARTILHA%20MEI%202018%2015x21cm%20SEBRAE%20\(12\).PDF](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/CARTILHA%20MEI%202018%2015x21cm%20SEBRAE%20(12).PDF)>. Acesso em: 19 de fevereiro de 2022.

SEBRAE. **Três em cada 10 MEI fecham as portas em até cinco anos de atividade no Brasil**. ASN Nacional, 2021. Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/brasil-empendedor/tres-em-cada-10-mei-fecham-as-portas-em-ate-cinco-anos-de-atividade-no-brasil/>>. Acesso em: 2 de junho de 2022.

SEBRAE. **Atlas dos Pequenos Negócios é lançado nos 50 anos do Sebrae**. Brasília: SEBRAE, 2022. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebrae50mais50/noticias/atlas-dos->

[pequenos-negocios-e-lancado-nos-50-anos-do-sebrae](#)> Acesso em: 30 de julho de 2022.

SOUSA, Ana Paula Pires de. **Competências do microempreendedor: uma análise teórica exploratória**. 2019. 20 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019.

WISSMANN, Alexandre Dal Molin. **Competências do Microempreendedor Individual**. REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco, V.3, N°2, jul.-dez. 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

APÊNDICE A — TERMO DE CONSENTIMENTO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília – Campus
Gama

Curso superior Bacharelado em Administração

Trabalho de Conclusão de Curso

Área: Estratégia em Organizações

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei participar na pesquisa de campo referente à pesquisa intitulada Análise da tomada de decisão em gestão de micro empresa do ramo alimentício: um estudo de caso, desenvolvida pelo aluno Ícaro Brandão Vieira.

Fui informado, ainda, de que a pesquisa é Orientada pelo Professor Dr. André Gondim do Rego, a quem poderei contatar/consultar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone nº 61995218989 ou e-mail andre.rego@ifb.edu.br.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é Compreender os fatores considerados pelos microempreendedores para a tomada de decisão.

Fui também esclarecido de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos. Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista gravada, escrita ou observada.

O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo pesquisador e/ou seu orientador / coordenador(es). Fui ainda informado de que posso me retirar desse estudo a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Brasília – DF, _____, _____, _____.

Ícaro Brandão Vieira

Assinatura do participante