

Conversas estratégicas e equipe de direção em micro e pequenas empresas: um estudo em município do norte do Paraná*

Strategic conversations and leading team in micro and small enterprises: a study in a municipality of pioneer north in Paraná

Luiz Eduardo de Araújo

Universidade Estadual do Norte do Paraná
luizeduardo@uenp.edu.br

Fernando Antonio Prado Gimenez

Universidade Federal do Paraná
fapgimenez@gmail.com

RESUMO

Este artigo tem como objetivo descrever de que forma as conversas estratégicas influenciam as decisões dos dirigentes de micro e pequenas empresas (MPE) de uma pequena cidade do Norte do Paraná. Foram selecionadas cinco empresas do setor tradicional da cidade investigada com histórico de presença relevante no setor de comércio e de serviços. De abordagem qualitativa, a estratégia de investigação utilizada foi o estudo de caso e a análise feita caso a caso e comparativamente entre eles. Os resultados da pesquisa permitiram constatar que as conversas influenciam significativamente as decisões dos dirigentes de MPE. Os casos revelaram que as conversas estratégicas sugeriram aos dirigentes alterações significativas em suas organizações. Também se constatou que o ambiente de ocorrência das conversas e a informalidade pode sugerir que o dirigente de MPE, mesmo não estando no ambiente da empresa, permanece ligado a ela. O interlocutor externo pode ser destacado neste estudo, pois a familiaridade do dirigente com o interlocutor pareceu ser característica de confiabilidade.

Palavras-chave: Conversas Estratégicas; Gestão de PME; Estratégia.

ABSTRACT

This article aims to describe how the strategic conversations influence the decisions of the leaders of micro and small firms (MSF) of a small city in the North of Paraná. We selected five companies from the traditional sector of the city with a history of relevant presence in the commerce and services sector. With a qualitative approach, the research strategy was the case study and the analysis was case by case and comparatively between them. The results of the research showed that conversations significantly influence the decisions of MSF leaders. The cases revealed that the strategic conversations suggested to managers significant changes in their organizations. It was also found that the environment of occurrence of the conversations and informality may suggest that the leader of MSF, even though not in the company's environment, remains connected to it. The external interlocutor can be highlighted in this study, since the familiarity of the leader with the interlocutor seemed to be characteristic of confidence.

Keywords: Strategic Conversations; MSF Management; Strategy.

INTRODUÇÃO

A história econômica é contada ora por momentos de prosperidade, ora por momentos de incertezas e depressão. Em todos esses, o que intriga o empreendedor ou dirigente empresarial são as oportunidades que surgem em períodos de turbulência ou tempos de prosperidade econômica.

Nos últimos vinte anos o mundo tem sido assombrado por um novo ator econômico, a China, com uma disposição sem precedentes de produzir e consumir matéria-prima, produtos, serviços e tecnologia. Esta disposição trouxe para os países produtores de *commodities* e matéria-prima em geral, e o Brasil em particular, um excedente de consumo que afetou positivamente os preços das *commodities*. Tal mudança de preços provocou um surto de crescimento e riqueza não planejado que incentivou de forma acentuada o empreendedorismo no país.

Para as grandes organizações, este momento de prosperidade pode ser aproveitado pela enorme estrutura organizacional, pelas práticas modernas de gestão e pela assessoria empresarial e econômica cujos custos são facilmente suportados por elas. Diferente dos dirigentes de micro e pequenas empresas (MPE) que, para aproveitar o surto de crescimento e prosperidade econômica, devem, eles próprios, enxergar as oportunidades e direcionar a organização para melhor aproveitá-las.

Assim, nasceram e prosperaram diversas organizações de pequeno porte que, aproveitando o momento de prosperidade e crescimento da demanda por produtos e serviços, souberam transitar neste período de mudanças no ambiente competitivo das organizações.

Diante deste contexto emergiu a questão investigativa que norteou o desenvolvimento do presente estudo: de que forma as conversas estratégicas influenciam as decisões dos dirigentes das MPE do comércio e dos serviços de uma cidade do norte do Paraná? A partir desta questão intenciona-se evidenciar a relevância das conversas estratégicas para o empreendedor, principalmente no que se refere às decisivas alterações nas organizações.

O artigo está estruturado em quatro seções adicionais a esta introdução. A primeira intitulada “Conversas Estratégicas e Equipes de Direção em MPE”, aborda os conceitos teóricos que subsidiaram a investigação empírica. A segunda, “Procedimentos de pesquisa”, indica o encaminhamento adotado. Na terceira seção, “Apresentação e Análise dos dados”, são apresentados e analisados os resultados do estudo dos cinco casos selecionados, o que permitiu evidenciar que as conversas estratégicas interferem nas decisões dos empreendedores de MPE. Por fim, na última seção se apontam as contribuições deste estudo para o campo de conhecimento.

CONVERSAS ESTRATÉGICAS E EQUIPES DE DIREÇÃO EM MPE

No âmbito das organizações, conversas podem ser consideradas como eventos observáveis que possuem elementos culturais e de autoridade que representam a estrutura social de um grupo (WESTLEY, 1990).

Para Mengis e Eppler (2005), as conversas e o diálogo trazem importantes contribuições para a aprendizagem organizacional. Na gestão da mudança, as conversas são entendidas não apenas como a forma de transmitir a informação, mas também de constituição de um novo significado organizacional, sendo o meio pelo qual as mudanças e as inovações acontecem (MENGIS; EPPLER, 2005).

Manning (2002) considera que sua importância vai além de uma prática cotidiana e informal da direção de uma empresa, podendo se tornar um importante instrumento de melhoria organizacional. Desta forma, colabora com a organização por meio de: monitoramento das mudanças do ambiente interno e externo; geração de ideias e inovação organizacional; construção de novas estratégias e motivação para novas ações; e aprendizagem pelo compartilhamento das experiências.

Um dos primeiros usos da noção de conversa estratégica pode ser encontrado em Liedtka e Rosenblum (1996). Contudo, estes autores restringiram a noção de conversa estratégica apenas para os participantes internos a uma organização, independente de seus níveis de atuação.

Nesta linha de pensamento, Lima (2007), ao realizar estudos com pequenas e médias empresas, considera a conversa estratégica como a “[...] manifestação das relações entre duas ou mais pessoas pela qual uma pode comunicar à outra suas ideias, opiniões, visão e imagens no que diz respeito às questões estratégicas de uma organização” (2007, p. 92). Em outro estudo, o mesmo pesquisador defende a ideia de que conversas estratégicas se configuram como processos essenciais, por meio dos quais, proprietários-dirigentes moldam a gestão estratégica, construindo missão, visão e objetivos, ao mesmo tempo em que oferecem um sentido para a cooperação entre os colaboradores das empresas (LIMA, 2009).

De forma semelhante, Miles, Munilla e Darroch (2006, p. 196) propõem que

as conversas estratégicas são mecanismos de comunicação multidimensionais para melhor moldar e integrar a intenção estratégica dos principais gestores com as capacidades da empresa e as realidades competitivas que a organização encontra. Para conversas estratégicas serem eficazes as comunicações devem envolver explicitamente o falar e o ouvir reflexivamente por parte de todos os participantes. (tradução nossa).

Já para Urbanavicius (2013), as conversas estratégicas representam meios para a aprendizagem do grupo e para o alinhamento estratégico da empresa podendo influenciar na elaboração do plano de negócios. Em seu estudo, Urbanavicius (2013) pesquisou o tema “conversas estratégicas” em empresas de base tecnológica e verificou que essas conversas com pessoas externas às equipes de direção exercem influência significativa nos componentes das equipes de direção estudadas, influenciam no direcionamento estratégico da empresa e na busca de novos segmentos de mercado além de colaborarem na construção de cenários futuros. As atividades de direção em MPE estão mais focadas nas áreas técnicas do que as áreas meio, pois geralmente são pelo conhecimento técnico que se originam os dirigentes e proprietários das MPE. Assim, é comum a limitação de competências em gestão nas novas MPE.

O envolvimento de participantes externos à organização nas conversas estratégicas seria reforçado em Urbanavicius e Lima (2014). Para estes, entre os vários tipos de conversa que ocorrem no contexto organizacional, as estratégicas se destacam, pois estão relacionadas ao futuro da organização e dizem respeito a iniciativas estratégicas. Ademais, os resultados do estudo apontaram, entre outros, que a proximidade com interlocutores externos, se relacionou fortemente com o conteúdo estratégico das conversas.

Em outro estudo, Fonseca *et al* (2013) relataram que conversas estratégicas em pequenas empresas contribuíram para o processo de construção de uma visão compartilhada. Este estudo empírico reforçou as proposições teóricas apresentadas no ensaio de Lima, Filion, Dalfovo e Urbanavicius (2013) no sentido que

a conversa estratégica é um processo essencial para o compartilhamento da visão. Para que esse compartilhamento ocorra, ela promove o compartilhamento de elementos de subjetividade entre as pessoas. Por exemplo, tais elementos podem ser a respeito das percepções que um ou mais dirigentes têm das tendências de desenvolvimento do setor de atividade de sua empresa ou, mais diretamente, sobre certos aspectos constituintes de uma visão potencial (p. 28).

Anteriormente, a mesma conexão entre visão e conversa estratégica foi desenvolvida por Finkelstein, Harvey e Lawton (2008). Estes propuseram um modelo de desenvolvimento da visão por design em que a visão projetada é utilizada para facilitar as conversas estratégicas. Neste processo, a equipe de liderança é convidada a refletir criticamente sobre o estado atual da organização e onde se pretende estar no futuro.

As conversas estratégicas, segundo Di Virgilio e Ludema (2009), proveem líderes organizacionais com energia para a ação, ao envolverem as pessoas em conversas que

proporcionem a todos um senso de autonomia, competência e relacionamento. Esta energia para a ação pode assumir distintas formas, tais como, apoio, tempo, dinheiro ou recursos, que contribuem para o sucesso do trabalho. Ainda, para Di Virgilio e Ludema (2009), estas conversas estratégicas ampliam a probabilidade de mudanças bem-sucedidas ao longo do tempo nas empresas.

A partir da revisão de diferentes estudos sobre a criação de empresas, Borges, Simard e Filion (2005) sustentam que as equipes de direção estão, na maior parte dos casos, preparadas para as funções técnicas, específicas da área de atuação, dadas as suas competências e experiências, geralmente, obtidas na área tecnológica. Contudo, os autores informam que a literatura destaca que muitas vezes faltam a essas equipes, importantes competências para assegurar bons resultados, a saber: marketing e vendas; gestão; e em finanças e contabilidade.

Nas MPE, os principais diretores são também proprietários da empresa, o que estabelece seu maior poder de participação na tomada de decisão. Portanto, define-se a equipe de direção de MPE no presente artigo como a equipe formada por coproprietários-dirigentes que atuam na gestão estratégica da empresa, atores que podemos chamar de codirigentes (LIMA, 2007). Esses coproprietários-dirigentes, por estarem a maior parte do tempo envolvidos com o operacional da empresa e sua luta diária com a escassez de recursos, tendem a não ter tempo de refletir sobre o futuro da empresa (FONSECA *et al.*, 2013).

Devido à informalidade e simplicidade de gestão, assim como a importância, nas MPE, da intuição e da centralidade dos dirigentes e de sua forma de perceber e pensar, a visão desses atores mostra-se como um elemento de destaque para se entender como ocorre a gestão estratégica nessas empresas (FILION, 2004; LIMA, 2007).

Como afirma Filion (1988), a imagem do principal dirigente da empresa se confunde com a da própria empresa, pois este a desenvolve à sua imagem e semelhança. As reações na empresa acontecem a partir das reações de seu principal dirigente e esta influencia a direção da organização, pois os dirigentes são os atores centrais na definição das características das MPE. E, segundo Urbanavicius (2013), os dirigentes de MPE tomam decisões muitas vezes a partir de interações com pessoas de fora da empresa. As equipes de direção interagem com várias pessoas de fora da equipe de direção e estas exercem importante influência na tomada de decisão.

PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

No âmbito de abordagem qualitativa, a estratégia de investigação utilizada foi o estudo de caso. A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001).

Para Yin (2001), o estudo de caso permite preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida industrial, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores. Por envolver uma análise mais aprofundada de experiências de dirigentes em ambientes organizacionais, foi decidido pelo envolvimento de casos de diferentes empresas. Isto porque, segundo Pozzebon e Freitas (1998), múltiplos casos colaboram no incremento da validação da pesquisa.

As cinco MPE da amostra foram escolhidas devido a seu alto grau de correspondência com os seguintes critérios: (1) ter as características qualitativas de uma MPE, apresentando propriedade e administração independentes de qualquer outra empresa, administração personalizada (refletindo a figura de seus proprietários) e uma pequena fatia de mercado; (2) respeitar os critérios quantitativos IBGE/SEBRAE de até 99 empregados no comércio ou serviços; (3) ser dirigida por uma equipe, de preferência, fundadora da empresa; (4) possibilitar

entrevistas com, ao menos, um fundador que informe sobre fatos ocorridos desde a fundação; (5) ter ou ter tido, ao menos, seis anos de existência, terem sobrevivido a alguma crise econômica ou setorial, além de contribuir para a diversidade de dados colhidos com variações em suas equipes de direção e setor de atividade.

Com o objetivo de preservar a identidade dos envolvidos, bem como das empresas, os nomes destas, bem como as iniciais dos proprietários são fictícios. O Quadro 1 apresenta os dados das cinco empresas investigadas.

Quadro 1 – Dados das MPE pesquisadas

MPE FUNDAÇÃO	EQUIPE DE DIREÇÃO/Nº	EMPREGADOS	RAMO DE ATIVIDADE/PRODUTOS OU SERVIÇOS
MOTOSPRO 1982	2 diretores	11	Peças/Serviços e Revenda de motocicletas
ALLTEC 2000	3 diretores	12	Tecnologia e Comunicação
BOXPNEUS 2007	2 diretores	4	Comercio e Serviços de autopeças e pneus
Colégio NM 2003	2 diretores	47	Ensino Fundamental e Médio
Super Mercado PORTAL Ano 1988	4 diretores	80	Alimentos

Fonte: elaborado pelos autores.

A coleta dos dados da pesquisa foi realizada no período de maio a julho de 2015 e 2018, por meio de entrevistas com pelo menos dois dos dirigentes de cada uma das empresas investigadas. As entrevistas foram permeadas por análise de documentos contendo registros da história como: fotos, materiais históricos, folders e vídeos². Também foram consultados os *sites* e páginas no *facebook* das empresas que possuíam.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados empíricos coletados foram identificadas as circunstâncias em que ocorreram as principais decisões tomadas pelos dirigentes das empresas em cada um dos cinco casos estudados, evidenciando o ambiente em que ocorreram as conversas estratégicas. Assim, levantaram-se também as principais decisões tomadas pelos dirigentes, tanto nas circunstâncias como nos ambientes citados.

Na identificação das circunstâncias em que ocorreram as conversas foi seguida a classificação de Urbanavicius (2013): início da empresa, estabilização, desestruturação e crise, renovação e consolidação.

Primeiramente foi feito uma análise caso a caso e, na sequência, uma análise comparativa entre estes, verificando a influência das conversas estratégicas nas decisões da empresa.

O Caso Colégio NM

A NM é uma empresa privada que atua no ramo do ensino, ofertando todas as etapas da educação básica. Tem 47 funcionários entre administrativos e docentes. Seus principais dirigentes são um casal com relação matrimonial.

Antes de constituírem a NM, A. e M. tiveram uma trajetória bastante peculiar, que começou no final de 1994 com a fundação de uma pequena farmácia na cidade, encerrada um

² Para Karnal e Tatsch (2013), as fontes primárias são consideradas como os documentos originais, da época do evento ou período, como fotos, atas, notas e outros registros.

ano e meio depois. Sem recursos e desempregados, assim como dezenas de milhares de brasileiros descendentes de japoneses, foram para o Japão tentar a sorte.

No Japão trabalharam como empregados por quase dois anos. Neste tempo, para poder pagar a creche dos filhos, faziam o transporte dos alunos para a instituição. Com o tempo observaram que não havia muita qualidade na prestação do serviço da creche. Conversando com outros pais descobriram que havia uma insatisfação muito grande dos dekkasséguis³ com os serviços de creche⁴. Nessas conversas, um conhecido do casal sugeriu que assumissem, pois ficara sabendo que os atuais proprietários estavam devendo muito e iriam fechá-la. A. apelou aos conhecimentos de M. – que era professora formada – para decidir se investiriam na ideia, mesmo sem possuir qualquer recurso, pois ainda tinham dívidas no Brasil. Decidiram procurar os donos do imóvel, que também tinham financiado a creche para os antigos proprietários, e se ofereceram para assumir a dívida e a instituição. Teve **início** então um negócio que se estabilizou em pouco tempo e prosperou muito por cinco anos.

Estabilidade

Em 2002, surgiu uma nova oportunidade: transformar a creche em uma escola para os filhos de brasileiros que moravam no Japão, em consonância com as leis brasileiras de educação e respeitando a cultura japonesa. Em uma viagem prolongada ao Brasil, para ter o terceiro filho, o casal conheceu algumas organizações educacionais que franqueavam material didático e assessoria para escolas em todo o país e começavam a exportar a ideia para outros países, principalmente para o Japão. Conversando com uma profissional da área de educação obtiveram informações sobre a legislação brasileira e a possibilidade de criar a escola no Japão. Não faltou financiamento para a ideia e nem clientes para o negócio, pois muitos brasileiros que conheciam naquela cidade, no Japão, tinham filhos em idade escolar. A escola funcionou satisfatoriamente até o ano de 2008.

Com a **crise** econômica de 2008, muitas fábricas paralisaram sua produção no Japão e milhares de dekkasséguis brasileiros retornaram ao Brasil. A escola de A e M., em particular, perdeu muitos alunos, comprometendo seu equilíbrio econômico. O que era lucrativo passou a ser preocupantemente deficitário e esta situação ficou assim de 2009 até meados de 2010, quando decidiram vir para o Brasil onde diziam que a situação era boa. Nesta época conheceram investidores japoneses dispostos a investir no Brasil e alguns deles pediram ao casal para levá-los ao Brasil. Na viagem nasceu uma amizade que produziu boas ideias para o casal, inclusive a de que eles poderiam fazer no Brasil muito bem o que faziam no Japão.

Renovação

O tsunami no Japão em 2011 foi a gota d'água e serviu como estímulo para que procurassem oportunidades no Brasil. A família e os amigos foram importantes neste momento, pois nas conversas com estes foram estimulados a montar uma escola na cidade, já que havia oportunidades no setor. Neste tempo uma escola tradicional da cidade estava disponível para venda e a opção de comprar pronta uma escola ao invés de começar do zero pareceu atrativa e eles conseguiram recursos com a venda de bens no Japão e compraram a escola. Os anos de 2012 e 2013 serviram como aprendizado para conhecer e reconhecer o mercado e a cultura educacional no Brasil e na região e em 2014 já adquiriram uma área para construir uma nova instalação adequada ao que eles acreditavam ser uma escola do século XXI.

Observou-se nesse caso que, tanto na constituição da empresa como no momento de renovação, prevaleceu a informalidade do ambiente e a familiaridade com os interlocutores

³ Designação dos brasileiros que trabalham no Japão

⁴ O termo creche, antes da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), era utilizado para designar instituições que atendiam crianças pequenas. Após a referida lei, passou a se referir à faixa etária de zero a três anos, a primeira etapa da Educação Infantil.

externos à organização. Já no momento de crise e nos esforços para sobreviver, a formalidade dos interlocutores e do ambiente prevaleceu apesar de ser em uma viagem que se estabeleceu a decisão mais importante dos dirigentes.

O caso ALLTEC

A história da empresa iniciou antes de 2001, quando dois de seus dirigentes criaram, em 1995, a INCELL, uma empresa para comercializarem aparelhos de telefonia celular. Nesse período as operadoras estatais de telefonia ofereciam apenas os serviços, ficando a comercialização de aparelhos para as lojas independentes realizarem.

No ano de 1999, com a privatização do setor de telecomunicações no Brasil, houve uma mudança no formato dos negócios e as operadoras privadas assumiram também o comércio de equipamentos. Essa mudança trouxe transtornos para as lojas de aparelhos, pois, de independentes teriam de se tornar revendas exclusivas das operadoras. Com a INCELL não foi diferente e entre a limitação imposta pelo novo formato e a independência como disse seu dirigente, optaram pela liberdade de atuarem em um setor que se mostrava bastante promissor, o setor de informática. O olhar atento ao crescente mercado de informática e o sucesso de outras empresas do setor motivaram os dirigentes da INCELL a optarem pelo até então desconhecido ao invés de permanecerem em um setor que apesar de rentável não se tinha mais a certeza de que assim continuaria.

A entrada nesse novo ramo trouxe aos seus dirigentes um árduo trabalho de aprendizado. Nesse período conheceram um profissional de Tecnologia da Informação (TI) em um evento de tecnologia em São Paulo (FENASOFT). No encontro o profissional alertou que o futuro pertencia àqueles que se profissionalizassem nos serviços de TI e que na visão dele o mercado iria crescer muito e empresas mais profissionais de cidades maiores iriam se expandir para as menores em pouquíssimo tempo.

Assim, desse encontro, os dois dirigentes resolveram trazer um terceiro sócio com conhecimento técnico elevado em serviços de TI. Nos anos de 1999 a 2001, a *internet* começou a se popularizar também nas cidades do interior do Brasil. A unidade do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR) da cidade, que havia começado a ofertar o curso superior de Tecnólogo em Sistemas de Informação, começava a trazer profissionais da área para a região e o mercado local cobrava das empresas do setor mais profissionalismo. Em visita ao CEFET (atualmente UTFPR) e em contato com um professor da área de TI recém chegado à cidade, eles obtiveram uma orientação sobre o perfil das empresas de serviços de TI profissionais e as necessidades atuais do mercado corporativo. Essa necessidade fez com que os dirigentes da INCELL **reinventassem** o seu negócio, foi então que decidiram criar uma nova empresa (ALLTEC), com foco mais amplo de atuação, oferecendo não só produtos e serviços de computadores pessoais, mas também, conexão à internet, serviços de redes corporativas, internet de banda larga via rádio, servidores, tornando-se uma empresa que oferecia todas as ferramentas necessárias para o acesso à tecnologia da informação para clientes corporativos e residenciais.

Nos anos que se passaram, a ALLTEC ganhou destaque passando a liderar o mercado na região. A explosão de consumo oriunda da necessidade principalmente das empresas em se conectarem e estarem na internet atraiu a atenção da ALLTEC e levou a empresa a se especializar no atendimento corporativo, dando menos atenção ao mercado doméstico.

Crise

Uma nova realidade no setor começou a surgir no Brasil a partir da lei n.11077/04⁵ e o programa do Governo Federal Computador para Todos. Paralelo a isso a estabilidade

⁵ Lei de Informática (2004) dispõe sobre a capacitação e competitividade do setor de informática e automação e dá outras providências.

econômica e a expansão do crédito fizeram crescer significativamente o mercado de computadores pessoais. Esse crescimento estimulou as grandes redes de magazines do país a entrarem pesadamente no negócio de comercialização de computadores pessoais, tornando a concorrência nesse setor acirrada.

A ALLTEC por ter focado sua atenção e dedicação ao atendimento corporativo deveria não se sentir ameaçada, pois os magazines não têm esse foco, mas a realidade apresentou-se diferente. Segundo seus dirigentes o mercado corporativo praticamente se esgotou, pois, praticamente a totalidade das empresas existentes na região já estava equipada e necessitava naquele momento muito mais de assistência técnica do que de produtos. A enorme estrutura criada pela ALLTEC para atender esse mercado ficou ociosa. Em 2006, as vendas nesse segmento caíram mais de 50% e continuaram recuando ainda mais em 2007.

A ALLTEC sempre se abasteceu no mercado nos grandes distribuidores especializados existentes no Brasil. Com essas mudanças, eles, também, buscaram seu espaço avançando sobre o mercado das pequenas empresas de informática. Assim, a partir de 2008, a maioria dos grandes distribuidores atuou vendendo diretamente aos clientes corporativos seus produtos, muitas vezes atravessando o canal dos lojistas. Essa prática tornou-se recorrente e esse crescimento dificultou ainda mais a vida de empresas desta natureza. Especialistas nesse mercado afirmavam que provavelmente 80% das pequenas revendas de computadores não sobreviveriam a essa nova realidade. Foi o que aconteceu com a ALLTEC.

Na visão dos dirigentes, a mudança das regras do mercado com a eliminação de canais de vendas entre os fabricantes e os consumidores é que motivaram o fechamento do negócio. As estratégias alternativas tentadas pelos dirigentes foram desde transformar a empresa somente em assistência técnica à transferência para outra cidade maior onde poderiam absorver melhor os custos da grande equipe de profissionais que possuíam.

Observou-se, nesse caso, que o ambiente de feiras e eventos, bem como a Universidade, foram importantes para a constituição e a profissionalização da empresa. A conversa com profissionais de fora da organização repercutiu nas principais decisões da empresa. Salienta-se que este caso foi o único em que houve a decisão de fechamento da empresa, o que o torna relevante, pois segundo o relato de seus dirigentes foi a partir de uma conversa com um fornecedor que se optou pelo fechamento.

O Caso MOTOSPRO

Das empresas investigadas, esta é a mais antiga. Sua fundação data de agosto de 1982 quando o Sr. L. que, na época era representante comercial, entusiasmado com a paixão do filho C. por motocicletas, decidiu criar uma empresa que vendesse peças e ofertasse serviços mecânicos para estas. Até então só existiam empresas que faziam as duas operações separadas e não juntas e apenas as concessionárias autorizadas é que ofertavam peças e serviços conjuntamente. Esta **iniciativa** teve origem nas informações de um tio do C. que trabalhava na época em uma concessionária e contou a eles que muitos clientes reclamavam da falta de opção. Outra ajuda que tiveram no início foi de um conhecido mecânico da área que se ofereceu para trabalhar com eles, pois acreditava também que o mercado estava receptivo para a ideia de peças e serviços multimarcas.

No final da década de 1980 e início dos anos 1990, os diversos planos econômicos trouxeram muito aborrecimento e inquietação quanto ao futuro da empresa. A cada mexida na moeda, a empresa se via obrigada a se reinventar para suportar a turbulência econômica e a inflação da época era a luta mais árdua.

Em certo momento, quando a inflação alcançou níveis estratosféricos e, para não perder dinheiro, mantinham muita gente na empresa cuidando de remarcação até que um dia conversando com um comerciante amigo lhe deram a ideia de criar um indexador de preços, assim os produtos e serviços da empresa tinham um índice de preço e não mais um preço em

moeda. Desse modo, todo dia eles atualizavam somente o índice com uma economia enorme de funcionários e de papel.

Um momento difícil foi em 1995, quando a lei do uso obrigatório do capacete entrou em vigor na cidade antes das outras cidades maiores e assim ninguém mais andava de moto porque não gostavam de usar capacete. Essa lei fez parar o comércio de motocicletas por mais de um ano. E se não havia comércio de motos, também recuou o de peças e serviços que era o negócio deles. Uma saída foi a diversificação. Assim, eles começaram uma campanha de venda de capacetes que era um negócio inexpressivo na empresa até então.

Renovação

Nos últimos 20 anos, com a expansão acelerada do mercado de motocicletas e com a presença da China em tudo que se faz no setor, surgiram diversas novas marcas de motocicleta no mercado e “um velho sonho nosso de ser concessionária de motos renasceu”, disse C. Antes disso, porém, perceberam em uma visita ao salão de motos e peças em São Paulo que não estavam tão atualizados assim nas práticas de gestão e design de loja. Na época receberam a visita de um consultor do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que veio oferecer consultoria para a empresa em diversas áreas. Não tinham prática em receber consultoria até então, mas a conversa com o consultor se alinhava ao que tinham percebido de atraso na empresa e isso deu motivação para acreditar que realmente precisavam modernizar não só a empresa por fora com a reforma das instalações como também as práticas de gestão.

Após a crise mundial de 2008, as vendas de moto caíram assustadoramente e a ideia de virar concessionária ficou engavetada mais uma vez porque achavam que não tinham capacidade para ser um concessionário competitivo e moderno. Participando do programa Varejo Mais do SEBRAE, começaram então um ciclo de investimentos em modernização da área de showroom, treinamento de funcionários, ampliaram a oficina e pela primeira vez financiaram os investimentos. Então, com o financiamento desta etapa de crescimento, implantaram o 5S, modernizaram o sistema de informação, reformaram a loja e a oficina e com isso “[...] sobrevivemos muito bem ao período recessivo de 2008/2009 e até crescemos”, disse C.

Nesse período pós-crise e de mudança, surgiu a oportunidade de serem concessionária, mas a falta de confiança no mercado do norte pioneiro não os deixou aproveitar. Também estavam descapitalizados, pois tinham acabado de fazer os investimentos na reforma e ampliação. A negativa acabou sendo benéfica, pois veio a crise e quem investiu na época sofreu muito e alguns não sobreviveram. Uma das marcas que não sobreviveram na cidade abriu oportunidade para que, tempos depois, quando tiveram a oferta de firmar uma parceira com uma fabricante tradicional de motos com uma marca forte, pudessem comercializar motocicletas dessa marca financiadas e por consórcio.

Consolidação

Uma decisão importante que tomaram também foi fruto das interações com os fornecedores, a de “Foco no Cliente”. Até então achavam que todos podiam ser seus clientes e hoje aqui no sul e no sudeste segundo C., “os motoqueiros com dinheiro não possuem mais motos pequenas e sim as de grande cilindrada que não é o foco da empresa”. A empresa atua no mercado de motocicletas, peças e serviços para as classes C, D e E que são os proprietários de motocicleta até 300 cilindradas.

Um acontecimento que fez C. mudar suas atitudes foi o de entrar no setor de importação de peças. Diversos fabricantes nacionais fecharam as portas e começaram a importar peças da China ao invés de produzirem localmente, mas mantendo suas marcas.

Nesse caso identificamos que houve uma intensa troca de experiências dos dirigentes com pessoas de fora da organização. Esta troca pode ser indicativa de que seu dirigente é mais aberto e comunicativo, mas pode também indicar sua constante busca por aperfeiçoamentos. Notamos que o ambiente da empresa foi o mais citado nas conversas estratégicas registradas, e que a interlocução com familiares foi importante apenas no início da empresa. Nos outros momentos, o contato com profissionais do mercado foram os mais importantes nas decisões. Destacamos as inúmeras citações de seu dirigente em frisar as constantes crises por que passaram tanto a economia do país como sua repercussão no ambiente da empresa e terem sido elas as principais motivadoras de decisões estratégicas registradas no caso.

O Caso BOXPNEUS

A empresa BOXPNEUS é fruto do lado empreendedor do casal C. e S., funcionários públicos que sempre pouparam e investiram suas economias em imóveis e negócios diversos. Depois de uma experiência bem sucedida em imóveis comerciais, os dois foram atraídos pelo comércio de pneus e serviços em 2007. Tudo **começou** quando um colega de trabalho do C. comentou sobre um setor que estava “bombando”, era o setor de pneus. Na época havia várias empresas novas neste ramo e não foi difícil conhecer o funcionamento e situação do mercado de pneus e serviços.

C. conheceu J. que possuía um excelente ponto comercial com uma loja de serviços automotivos, escapamentos, amortecedores e freios. No entanto, estava perdendo muitos negócios por não ter pneu em sua loja. J. propôs uma parceria na qual C. venderia os pneus e manteria o estoque e J. faria o serviço. C. ficou indeciso, pois não tinha experiência no negócio e todas as marcas de pneus que havia procurado não estavam disponíveis para atender o mercado da cidade. Um mês depois, em uma festa de família, C. conheceu um ex-gerente de lojas de pneu de Londrina que passou a ele dicas sobre o negócio indicando inclusive um fornecedor multimarcas muito competitivo em que poderia confiar.

Assim, começou a história da BOXPNEUS, com apenas 50 pneus no estoque, mas, em poucos meses já com mais de 150. C. decidiu partilhar custos de aluguel e outras despesas com J. que passou a receber uma pequena comissão de venda e continuava tendo o negócio das outras peças e serviços da sua empresa. Com o passar do tempo a parceria se ampliou e J. incluía em suas vendas os pneus e começou a haver uma mistura de contas de pneus com outras vendas de peças e serviços. Como essas vendas eram feitas muitas vezes no crediário houve uma confusa mistura de caixas e o fato de C. não gerenciar estas vendas, apenas o negócio de pneus que ele periodicamente monitorava, fez com que ele não percebesse a tempo o crescimento e acúmulo de uma dívida volumosa por parte de J. com ele. Quando chegou a crise, no começo do ano de 2009, essa dívida “virou uma bola de neve”, segundo C. Com isso a parceria também entrou em crise.

Crise

A dificuldade de J. pagar seus compromissos derrubou as vendas de pneus. C. para não perder mais dinheiro teve de procurar outra empresa para estabelecer parceria e girar o estoque para poder recuperar os investimentos que havia feito. Como o mercado de pneus vinha crescendo substancialmente e isso animava C., ele decidiu então procurar ajuda com um professor de Universidade, especialista em varejo, para uma consultoria a fim de encontrar uma solução para seu impasse. Nesta conversa com o professor e diante da certeza que tinha de que o negócio de pneus era próspero, foi sugerido pelo professor que ele aproveitasse que tinha créditos a receber de J., que passava por sérias dificuldades, e propor a compra da empresa e assumir todo o negócio contratando um gerente e funcionários de sua confiança. Apesar de fazer um investimento muito maior, teria em contrapartida controle total sobre o negócio.

Entusiasmado com a ideia C. conversou com sua esposa, que se dispôs a se afastar do emprego público que ocupava e assumir a gestão do negócio até se estabilizar.

Renovação

A conversa com o professor surtiu efeito e em março de 2010, 90 dias após intensas negociações, C. adquiriu a empresa de J. e criou a BOXPNEUS. Agora, além de pneus, oferecia também os serviços de reposição e manutenção de escapamentos, freios, amortecedores, alinhamento e balanceamento, entre outros serviços. Uma loja, segundo C., completa e próspera. O que seria um “bico” acabou se tornando o principal negócio da família e, em 2015, a loja completou cinco anos e oito anos no negócio de pneus.

Observa-se nesse caso também o ambiente de informalidade nos momentos de início e renovação da empresa, bem como a familiaridade com os interlocutores externos. A utilização de profissionais como fonte de informação relevante foi citada principalmente no momento de crise, assim como os outros casos.

O caso Supermercado PORTAL

A história do supermercado PORTAL **começou** no fim dos anos 1980, quando recém-saído do emprego em um banco no qual havia trabalhado a vida inteira e se aposentado por tempo de serviço, o Sr. N. se viu obrigado a trabalhar em uma pequena propriedade rural que ele havia adquirido para lazer com a poupança de seu trabalho. Acostumado à vida urbana e com dificuldade de se adaptar ao cansativo e não tão “limpo” trabalho na terra, Sr. N. aproveitou uma oferta que lhe foi feita por um amigo em uma festa de aniversário de criança, “quer trocar seu sítio por um pequeno mercado de bairro?” O pequeno comércio tinha apenas um *check-out*, três funcionários e muito pouco estoque, apenas o que girava na semana, funcionava em um prédio público emprestado pelo município a pequenos empreendedores na periferia da cidade.

Seis meses após o início de suas atividades, o Senhor N. foi convidado, pela prefeitura, a se retirar do ponto, pois esta necessitava do prédio para aumentar suas atividades de compras comunitárias. Preocupado, Senhor N. saiu à caça de um novo local e por sorte teve uma oferta de ponto comercial recém-reformado a poucas quadras de seu estabelecimento. O espaço maior e a mesma forma de trabalho propiciaram que o mercado de bairro fosse se tornando aos poucos um supermercado de bairro. Após aproximadamente dois anos nesse novo ponto e diante da necessidade de aumento de tamanho, o Senhor N. propôs ao proprietário do imóvel custear uma ampliação no prédio em troca de um tempo maior de contrato de locação. A negativa do proprietário e seu histórico de já ter sido do ramo gerou uma grande insegurança, e o “medo” o obrigou a arriscar. Durante três anos o supermercado PORTAL construiu sua sede própria por receio de ser novamente surpreendido por proprietários de imóveis comerciais.

Crise/Oportunidade

Alguns eventos marcaram essa época para o supermercado PORTAL. Do início das atividades até meados dos anos 1990, as sucessivas mudanças de planos econômicos e as novas práticas comerciais trouxeram um período de grandes dificuldades para muitas empresas do setor e principalmente na região. Na cidade, os três maiores supermercados não resistiram a essas condições. A expansão vertiginosa com a chegada de novas redes oferecendo o que havia de mais moderno e inovador no setor de supermercados no país colocaram Londrina, distante 50 quilômetros da cidade, como uma das mais desenvolvidas nesse ramo. Nessa época, o Sr. N. estava concluindo as obras de suas novas e próprias instalações e aproveitou o momento que o mercado oferecia tentando ocupar, segundo ele, pelo menos um “pedaço” do espaço deixado pelos três grandes da cidade. Em sua sede própria, o Sr. N. inovou ao instalar *check-outs* modernos com leitor de código de barras e esteira automática, foi o primeiro na cidade.

A percepção de que Londrina era na verdade o grande concorrente trouxe ao supermercado PORTAL algumas vantagens em relação aos outros da cidade. O Senhor N., devido a sua pouca experiência no setor, desde o começo sempre procurou adotar as boas práticas dos supermercados de Londrina que ele frequentava “escondido” constantemente, pesquisando preços e condições de pagamento. Não demorou muito ao supermercado PORTAL ter cartão de crédito próprio a exemplo dos grandes. Essas inovações surtiram efeito e abriram espaço para o supermercado PORTAL crescer também fisicamente.

Apesar da pretensão de crescimento aparentemente ser uma necessidade, havia uma questão que intrigava os dirigentes do supermercado PORTAL: seus clientes eram na maioria da classe “c” e as classes “a e b” não frequentavam o supermercado. Foi então que o Sr. N. teve uma conversa com um conhecido comerciante da cidade em um evento da associação comercial sobre suas preferências de compra em supermercado. Apesar de não ser do setor, este comerciante citou alguns itens que o atraíam aos supermercados de Londrina onde sua família fazia muitas compras, pois estava toda semana lá. Ele elogiou o açougue e o setor de congelados dos grandes supermercados de Londrina. Depois dessa conversa, o Sr. N. decidiu perguntar a mais pessoas que ele conhecia na cidade sobre esses aspectos elogiados pelo comerciante e ficou surpreso de também vários terem se referido a esses setores como deficiência da cidade. Pensando em atender tais necessidades, o Sr. N. decidiu que era hora de fazer uma ampliação no supermercado.

Renovação

Nessa reforma e ampliação das instalações, o Senhor N adotou novamente o que havia de melhor no setor, importando ideias e equipamentos de várias regiões do país. Novamente foi o primeiro na cidade a dispor de um corredor inteiro para comida congelada, açougue e padaria ampla com funcionários uniformizados e de máscara, evidenciando o cuidado com a higiene e a limpeza. Essas inovações permitiram ao Sr. N. atingir um público que até então era minoria entre seus clientes: os consumidores das classes A e B.

Consolidação

Em 2015, o supermercado PORTAL possuía três lojas na cidade e uma na cidade de Ibaí, além de uma distribuidora de alimentos e um posto de gasolina anexo à loja matriz. Esta expansão aconteceu fruto da necessidade de crescer para poder enfrentar os grandes. Há sete anos, uma grande rede se instalou na cidade e foi muito difícil enfrentá-los, principalmente por conta dos preços competitivos. Nessa época, suas filhas já vinham assumindo os negócios e um consultor que “contratamos para aprimorar nossas práticas de marketing”, segundo o Senhor N, alertou sobre a necessidade de abriremos mais lojas e poder ter mais espaço em gôndolas para oferecer aos fornecedores. Essas práticas modernas de relacionamento com fornecedores vinham crescendo dentro do negócio, mas foi o crescimento econômico do país, segundo o Senhor N, que fortaleceu a ideia de que valeria a pena abrir mais lojas. No período de 2002 a 2007, as vendas no supermercado triplicaram e continuaram crescendo mesmo após a chegada dos novos competidores e a decisão de abrir a terceira loja em 2008 se mostrou acertada. Antes disso em uma reunião com um fornecedor sobre a utilização de cartões de crédito pelos clientes, esse fornecedor deu a ideia de ampliar sua oferta de serviços para além do negócio de supermercados. Conhecedor de que o supermercado atendia clientes de toda a região que vinham principalmente nos fins de semana para a cidade, o fornecedor sugeriu montar um posto de gasolina no estacionamento em uma parte que não estava sendo ocupada.

Nesse caso observou-se que, assim como os demais, o ambiente informal e a interlocução com familiares e amigos foram identificados na constituição da empresa. Já os esforços de sobrevivência da organização e que propiciaram uma renovação para a empresa aconteceram em ambiente profissional com interlocução estratégica também com profissional,

da mesma forma os impulsos de consolidação foram motivados por conversas estratégicas com fornecedores no ambiente da empresa.

Análise inter-casos

Após a descrição e análise de cada um dos casos tendo como fundamento a classificação de Urbanavicius (2013), foi realizada uma análise comparativa destes, encontrando semelhanças e diferenças.

Na maioria dos casos, quatro dos cinco, na fase de constituição da empresa, prevaleceu o ambiente informal com interlocutores externos e familiares aos dirigentes, exceto no caso da empresa ALLTEC, em que a conversa ocorreu com profissional do mercado em ambiente de feira de negócios, talvez pelo fato de ser a única empresa da área de tecnologia pesquisada. Em todos os casos nessa fase, a decisão estratégica foi relacionada à disposição do investimento e consequente oferta dos produtos e serviços.

Na fase de estabilidade e nos momentos de crise observou-se que, em cada caso, ambiente e interlocutores foram distintos. No entanto, destacam-se nesta fase decisões significativas relacionadas a mudanças de direção, tais como, modernização, investimento, profissionalização, ampliação e diversificação, exceto novamente no caso da ALLTEC em que a decisão foi de ordem mercadológica. Nesta fase evidencia-se a relevância das conversas estratégicas nas decisões das empresas.

Na fase de renovação, ou seja, no momento de adaptação da empresa a uma nova situação de mercado, observou-se que tanto a NM quanto a BOXPNEUS interagiram com familiares em ambiente informal. Já na MOTOSPRO e no PORTAL prevaleceu a conversa com profissionais em ambiente profissional. As decisões estratégicas identificadas nessa fase foram relacionadas a mudanças significativas no trajeto de todas as empresas.

Na fase de consolidação, ficou mais nítida a identificação nos casos MOTOSPRO e PORTAL, com mais tempo de mercado, mais estruturadas e com uma forte presença na cidade. Nesses casos, as conversas ocorreram com interlocutores externos do setor, no caso seus fornecedores, em ambiente profissional no caso da MOTOSPRO e na própria empresa no caso do PORTAL. As decisões estratégicas adotadas nessa fase foram bastante ousadas, pois adotaram direções muito diferentes das que vinham percorrendo refletindo o que percebemos ser uma condição mais estruturada das empresas que permite correr maiores riscos. O Quadro 2 apresenta uma síntese da análise comparativa.

Quadro 2 – Comparativo entre os casos estudados

EMPRESA	INTERLOCUTOR EXTERNO	MOMENTO	AMBIENTE	DECISÃO ESTRATÉGICA
NM	Casal de amigos Profissional Investidores Familiares	Início Estabilidade Crise Renovação	Informal Consultoria Viagem Informal	Assumir o negócio Escola Investir no Brasil Aquisição
ALLTEC	Profissional de TI Professor CEFET Fornecedor	Início Renovação Crise	Feira/Evento Universidade Empresa	Oferta de serviços Profissionalização Fechamento
MOTOSPRO	Familiares Comerciante Fornecedor Consultor SEBRAE Gerente Banco Fornecedor	Início 1ª crise 2ª crise Renovação Renovação Consolidação	Informal Empresa Empresa Consultoria Empresa Feiras	Oferta de prod+serv Indexador inflação Diversificação Reforma Financiamento/5S Concessionária
BOXPNEUS	Colega de trabalho Prof. Universidade Família	Início Crise Renovação	Informal Universidade Informal	Investir negócio Ampliação foco Abertura Loja

PORTAL	Amigo Comerciante Comerciante Fornecedor	Início Crise/ Oportdd. Renovação Consolidação	Familiar Assoc. Cial. Assoc. Cial. Empresa	Troca sítio/mercado Modernização Açougue/congelados Posto de Gasolina
---------------	---------------------------------------------------	--------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------

Fonte: dados da pesquisa

Por meio dos casos estudados, constatou-se que as conversas influenciam significativamente as decisões dos dirigentes de MPE. Os casos revelaram que as conversas estratégicas sugeriram aos dirigentes alterações decisivas nas organizações, desde a abertura do negócio até o fechamento, da mudança de produtos e serviços até a ampliação dos negócios, questões estratégicas de uma organização comunicadas com uma ou mais pessoas por meio de uma conversa (LIMA, 2007).

Da mesma forma, os casos analisados permitiram evidenciar que as conversas estratégicas com membros externos às organizações levaram a uma ampliação da visão das empresas. Isto se conforma aos resultados e proposições de estudo anteriores, especialmente, os de Fonseca *et al* (2013) e Lima, Filion, Dalfovo e Urbanavicius (2013).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados estão de acordo com Urbanavicius (2013), pois representam meios para a aprendizagem do grupo e para alinhamento estratégico da empresa. Foi possível observar que após as conversas os dirigentes das MPE estudadas se empenharam em promover mudanças em seus negócios, o que também está de acordo com Manning (2002), que considera as conversas estratégicas como um meio para a construção de novas estratégias e motivação para novas ações nas empresas.

Outro ponto a salientar diz respeito ao ambiente de ocorrência das conversas estratégicas; em muitas, a informalidade esteve presente sugerindo que o dirigente de MPE, mesmo não estando no ambiente da empresa, permanece ligado a ela. Também o interlocutor externo pode ser destacado neste estudo, pois a familiaridade do dirigente com o interlocutor pareceu ser característica de confiabilidade. Isso pode sugerir novos estudos mais aprofundados sobre o ambiente de ocorrência e frequência das conversas bem como o nível de familiaridade e confiabilidade dos interlocutores externos às MPE.

Diante do exposto, constata-se que foi atingido o objetivo do estudo, pois foi possível evidenciar a relevância das conversas estratégicas para o empreendedor e o quanto ela pode influir nas decisões de negócios das MPE.

Por fim o estudo demonstra que o tema Conversas Estratégicas está longe do esgotamento e deve ser um campo fértil para inquietações atuais e futuras nas discussões das decisões estratégicas de empreendedores de MPE.

REFERÊNCIAS

BORGES, C.; SIMARD, G.; FILION, L. J. Création d'entreprises. Examen de La documentation. **Cahier de recherche de La chaire d'entrepreneuriat Rogers – J. –A.-Bombardier**, n. 2005-02, HEC Montréal: 2005.

DI VIRGILIO, M. E.; LUDEMA, J. D. Let's talk: creating energy for action through strategic conversations. **Journal of Change Management**, v. 9, n. 1, p. 67-85, 2009.

FILION, L. J. **The strategy of successful entrepreneurs in small business: vision, relationships and anticipatory learning**. 1988. Tese de doutorado, University of Lancaster, Inglaterra, 1988.

FILION, L. J. Operators and visionaries: differences in the entrepreneurial and managerial systems of two types of entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 1, n. 1/2, p. 35-55, 2004.

FINKELSTEIN, S.; HARVEY, C.; LAWTON, T. Vision by design: a reflexive approach to enterprise regeneration. **Journal of Business Strategy**, v. 29, n. 2, p. 4-13, 2008.

FONSECA, S. U. L. *et al.* Fatores que influenciam as decisões estratégicas de equipes de direção em micro e pequenas empresas. **REUNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.18, n.2, p. 5-24, Abr. - Jun. 2013.

KARNAL, Leandro; TATSCH, Flavia Galli. A memória evanescente. In: PINSKY, Carla Bassanezi; LUCA, Tania Regina de. **O Historiador e suas fontes**. São Paulo, Editora Contexto, 2013, p. 9-29.

LIEDTKA, J. M.; ROSENBLUM, J. W. Shaping conversations: making strategy, managing change. **California Management Review**, v. 39, n. 1, p. 141-157, 1996.

LIMA, E. Visão compartilhada equipe de direção e gestão estratégica de pequenas empresas e médias empresas: um estudo multi-caso e internacional. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 4, p. 86-100, 2007.

LIMA, E. Relações internas e conversa estratégica nas pequenas e médias empresas. **Revista Economia & Gestão**, v. 9, n. 20, p. 73-88, 2009.

LIMA, E. de O.; FILION, L. J.; DALFOVO, O.; URBANAVICIUS JÚNIOR, V. Gestão estratégica e compartilhamento da visão em micro e pequenas empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 2, p. 12-41, 2013.

MANNING, T. Strategic Conversation as a tool for change. **Strategy & Leadership**; p. 35-37, 2002.

MENGIS, J.; EPPLER, M. J. Understanding and enabling knowledge sharing in conversations: a literature review and management framework. **Knowledge Management in Asia Pacific**, p. 1-30, 2005.

MILES, M. P.; MUNILLA, L. S.; DARROCH, J. The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy. **Journal of Business Ethics**, v. 69, n. 2, p. 195-205, 2006.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. Pela aplicabilidade com um maior rigor científico dos estudos de caso em sistema de informação. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.2, p. 147-170, 1998.

URBANAVICIUS, V. **Conversa estratégica e equipes de direção de micro e pequenas empresas: as interações dos codirigentes com não codirigentes**. Tese de doutorado. Programa

de Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho - UNINOVE de São Paulo, 198 p., 2013.

URBANAVICIUS, V.; LIMA, E. Contribuições da conversa estratégica de equipes de direção para micro e pequenas empresas tecnológicas. **Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 3, p. 451-465, 2014.

WESTLEY, F. R. Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion. **Strategy Management Journal**, v.11.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.