REVISTA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA
Vol. 20, No. 1, Jan-Abr 2026, p.01-27
ISSN: 1982-2537

O processo de reflexão-em-ação em pequenas empresas familiares: o caso de uma padaria de bairro em Juiz de Fora*

The process of reflection-in-action in small family businesses: the case of a neighborhood bakery in Juiz de Fora

Júlia Pimentel de Almeida
Universidade Federal de Minas Gerais
jlpimentel94@gmail.com

Márcia Cristina da Silva Machado
Universidade Federal de Juiz de Fora
machadomarcia98@gmail.com

Leonardo Firmino
Universidade Federal de Juiz de Fora
leonardofirmino117@gmail.com

Victoria Moura Calderano
Universidade Federal de Juiz de Fora
victoria.calderano@facc.ufjf.br

Lucas Nick de Faria
Universidade Federal de Juiz de Fora
lucasnickdefaria99@gmail.com

RESUMO

As pequenas e médias empresas (PMEs) foram vistas, por muito tempo, como uma versão reduzida de grandes organizações. Após anos de estudo, diversos autores chegaram à conclusão de que as empresas desse porte possuem particularidades que influenciam o processo de formulação de estratégias. Um fenômeno comum é a reflexão-em-ação, que integra duas partes importantes do processo de formação de estratégias em um mesmo momento: a reflexão do ator estratégico e a ação em si. O presente artigo tem como objetivo compreender como ocorre o processo de reflexão-em-ação em empresa familiar. O negócio está localizado no município de Juiz de Fora, estado de Minas Gerais, e possui uma nova gestão desde 2016. Segundo os relatos dos participantes, as adaptações realizadas pela nova gestão foram percebidas como associadas à expansão das atividades da organização. Esta pesquisa qualitativa contou com a realização de duas entrevistas semiestruturadas e da observação não-participante no dia-a-dia da empresa. A fundamentação teórica serviu de base para a compreensão das particularidades de PMEs e do processo de reflexão-em-ação. Os resultados da pesquisa demonstram que o processo de reflexão-em-ação ocorre, já que os proprietários tomam decisões estratégicas sem desenvolvimento de planejamentos formais e fazem melhorias durante a aplicação das estratégias.

Palavras-chave: PME. Estratégia. Empreendedorismo. Reflexão-em-ação.

*Recebido em 05 de agosto de 2024, aprovado em 15 de novembro de 2025, publicado em 30 de abril de 2026.

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises (SMEs) have long been seen as a scaled-down version of large organizations. After years of study, several authors came to the conclusion that companies of this size have particularities that influence the strategy formulation process. A common phenomenon is reflection-in-action, which integrates two important parts of the strategy formation process at the same moment: the reflection of the strategic actor and the action itself. This article aims to understand how the process of reflection-in-action occurs in in a family business. The business is located in the city of Juiz de Fora, state of Minas Gerais, and has been under new management since 2016. The adaptations made by the new management boosted the organization's growth. This qualitative research involved two semi-structured interviews and non-participant observation of the company's day-to-day activities. The theoretical foundation served as a basis for understanding the particularities of SMEs and the process of reflection-in-action. The research results demonstrate that the process of reflection-in-action occurs, as the owners make strategic decisions without formal planning and make improvements during the implementation of strategies.

Keywords: SME. Strategy. Entrepreneurship. Reflection-in-action.

1. INTRODUÇÃO

Por muito tempo, as pequenas e médias empresas (PME) foram reconhecidas como uma versão reduzida das grandes organizações, de forma que a gestão delas deveria ser uma adaptação de práticas e processos desenvolvidos com foco no gerenciamento de grandes organizações (Cêra; Escrivão Filho, 2003). Entretanto, segundo Leone (1999), as pequenas empresas possuem suas próprias especificidades e necessidades, sendo necessário um estudo aprofundado sobre as organizações desse porte.

Embora parte da literatura mobilizada neste estudo utilize a categoria de pequenas e médias empresas (PMEs), o objeto empírico desta pesquisa é uma pequena empresa. Assim, as referências às PMEs são utilizadas para contextualizar o fenômeno na literatura, enquanto as interpretações dos achados empíricos são restritas às características e ao contexto da empresa estudada (Gonçalves et al., 2023).

Como Pereira (2011) afirma, uma das principais ferramentas gerenciais utilizada por empresas é o planejamento estratégico. Essa ferramenta consiste em medidas positivas, desenvolvidas e implementadas pelas organizações, que podem proporcionar crescimento mediante às rápidas mudanças do ambiente externo – a nível econômico, social, tecnológico e político –, de modo a explorar as oportunidades e encarar ou contornar as ameaças (Alday, 2007). Lima (2010, p. 174) ainda aponta que em função do planejamento estratégico ser “algo flexível, informal, não sistemático e/ou como uma atividade que admite a manifestação da

intuição dos dirigentes, sua compatibilidade com a condição das PME torna-se maior e ele tende a facilitar o sucesso dessas empresas".

O autor complementa essa ideia ao ressaltar a importância de tratar o planejamento estratégico das PME por meio de uma perspectiva voltada para o aprendizado e para a visão dos dirigentes, em que o foco está no entendimento do processo estratégico dessas organizações. Nesse sentido, a *reflection-in-action* (reflexão-em-ação) une as etapas de formulação e implementação da estratégia, com o apoio da visão que o proprietário-dirigente possui, a fim de tomar decisões e desenvolver ações para a PME compatíveis com o ambiente em que ela se encontra (Lima, 2007).

Observando essas abordagens aplicadas em uma organização, tem-se o caso da padaria de bairro, que se caracteriza com uma pequena empresa familiar. Além dos serviços e produtos tradicionalmente vendidos nesse tipo de estabelecimento comercial, a incorporação de opções inovadoras no cardápio e criação de novos negócios, dentro da própria organização, fez com que a padaria segundo a percepção dos participantes, a empresa passou a ocupar posição de maior destaque no contexto do bairro São Pedro, da cidade de Juiz de Fora, em Minas Gerais.

O estudo investiga em que medida as práticas decisórias observadas e relatadas pelos participantes apresentam características compatíveis com o processo de reflexão-em-ação descrito na literatura, a fim de direcionar a organização estrategicamente. Esse direcionamento permitiu que a empresa respondesse quase de imediato às alterações do mercado e da economia, principalmente durante a pandemia da COVID-19.

Como mencionado, a visão dos dirigentes é fundamental para que as estratégias da pequena empresa sejam formuladas. Ao conhecer a trajetória de sócio-proprietário da empresa, por meio de entrevistas semiestruturadas, e acompanhando o trabalho do gerente da padaria, por meio de observação não-participante, foi possível compreender o processo de reflexão-em-ação dentro da organização.

Tendo isso em vista, este estudo tem como objetivo compreender como ocorre o processo de reflexão-em-ação na empresa analisada.

Para responder alcançar o objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio do método de estudo de caso. A fundamentação teórica, construída por meio de uma pesquisa bibliográfica, foi fundamental para analisar os dados levantados nas entrevistas

semiestruturadas e na observação não-participante. Para a apresentação dos resultados da pesquisa, as entrevistas foram transcritas e complementadas com as observações feitas.

Embora estudos sobre pequenas empresas tenham discutido processos de formação estratégica, crescimento sem planejamento formal e participação de diferentes atores organizacionais nas decisões, permanece relevante compreender como esses processos se manifestam no curso concreto da ação em pequenas empresas. Nesse sentido, a investigação do processo decisório da empresa estudada permite aproximar a discussão sobre formação estratégica das situações práticas nas quais decisões são interpretadas, implementadas e eventualmente modificada

O presente artigo está dividido em seis partes, sendo a primeira referente à introdução. A segunda parte apresenta a fundamentação teórica utilizada para o estudo e compreensão das análises e constatações feitas por diferentes autores sobre a formação das estratégias em pequenas empresas. Na terceira parte, foi apresentada a metodologia utilizada na pesquisa. A quarta parte, por sua vez, traz a apresentação e análise dos resultados da pesquisa. Na quinta e penúltima seção, foram realizadas as considerações finais sobre os resultados encontrados. Por fim, as referências ocupam o sexto tópico deste estudo**.**

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Alday (2000, p. 13), a gestão estratégica, também chamada de administração estratégica, pode ser compreendida como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. Dito isso, a fim de que esse processo contínuo, que envolve planejamento, execução, mudanças, aprendizado e adaptação, gere resultados benéficos para uma organização de forma eficaz, a gestão estratégica deve ser flexível, de forma a adaptar continuamente sua visão, cultura e estratégias da empresa (Machado, 2014). É a flexibilidade que garante a agilidade necessária para a organização adaptar-se às mudanças do ambiente em que se encontra, inclusive quando essas mudanças não foram previstas pela própria organização (Pereira, 2011).

Sendo assim, o processo de formulação de estratégias deve levar em consideração que as estratégias tendem a se formar de dois modos distintos: como produtos deliberados desse processo e como resultados emergentes. As estratégias deliberadas são planejadas por meio de um processo marcado pelo controle (Nicolau, 2001), em que os objetivos da estratégia são

formulados pela organização sem a intenção de gerar aprendizados no processo (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

Entretanto, esse processo de aprendizado pode ocorrer de forma não-intencional e resultar na formação de uma estratégia emergente. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as estratégias emergentes, formadas sem intencionalidade e sem controle, estão relacionadas à aprendizagem, pois, a partir da implementação de uma determinada estratégia, é possível gerar *feedbacks* que formem outras estratégias, sendo estas emergentes (Nicolau, 2001). Esse é um processo que envolve "aspectos como inovação, criação, descoberta, originalidade e mudanças" (Terence; Escrivão Filho, 2008, p. 8).

A "evolução dos estudos da estratégia teve e ainda tem muitas repercussões no campo mais específico da estratégia de pequenas e médias empresas (PME)" (Lima, 2010, p. 171), visto que as empresas desse porte possuem "recursos limitados em termos de estrutura organizacional" (Alves; Nodari, 2023, p. 84). Os diversos estudos sobre o planejamento estratégico nas PME apontam que o desenvolvimento de estratégias é realizado de acordo com a necessidade da empresa, de forma que os atores estratégicos tomam decisões tardias (Lima, 2010), a fim de aumentar a capacidade de sobrevivência da organização ao inovar por meio do enfrentamento de novos desafios, o que melhora a sustentabilidade econômica da PME apesar de algumas limitações, como falta de tecnologia, mão de obra desqualificada e baixo conhecimento a respeito de gestão de inovação (Alves; Nodari, 2023).

Segundo Lima (2010), existem estudos divergentes a respeito da importância do planejamento estratégico para as PMEs, pois os atores estratégicos das pequenas e médias empresas não seguem as orientações da perspectiva tradicional, normalmente implementada em grandes organizações. Para tanto, a perspectiva tradicional ainda segue características típicas de um planejamento estratégico formal, "como a linearidade dos modelos, a racionalidade e a ênfase nos processos analíticos" (Lima, 2010, p. 174). E, mesmo passando por mudanças com o objetivo de atender às condições das PMEs, ainda assim não seria viável a adaptação dessa perspectiva, por conta da complexidade dos ambientes interno e externo dessas organizações, "o que inviabiliza a formulação de estratégias de uma só vez a partir de planos e visões exatas" (Benedetti; Rebello; Reyes, 2006, p. 5).

Como as PMEs lidam com limitação de recursos, sobrecarga do dirigente, baixa profissionalização do pessoal e, principalmente, simplicidade estrutural (Lima, 2010), vale compreender como o planejamento estratégico das organizações desse porte é construído. Os

estudos de Benedetti, Rebello e Reyes (2006) apontam que a globalização tende a influenciar a busca das empresas por uma vantagem competitiva que garanta seu sucesso, sendo que o principal caminho para obter essa vantagem é por meio da avaliação e gerenciamento de todos os recursos da organização, feitos na construção do planejamento estratégico.

Outro fator importante para o planejamento estratégico de uma PME é o processo de aprendizagem. A aprendizagem nas organizações desse porte pode ser considerada uma forma de aquisição de conhecimento dinâmica (Meneghatti; Rossi; Ruas, 2023), pois, de acordo com Lima (2010), os dirigentes não são os únicos atores estratégicos das organizações, como previsto pela perspectiva tradicional, o que abre espaço para a criatividade e para a participação de outros indivíduos nesse processo estratégico. O receio em compartilhar processos e responsabilidades com o pessoal é comum entre os proprietários de pequenas e médias empresas, embora essa troca seja desejável para o crescimento da empresa, visto que permite a disseminação do contexto organizacional ao desenvolver um ritmo de aprendizado internamente (Gonçalves *et al.*, 2023).

Segundo Benedetti, Rebello e Reyes (2006), o conhecimento tende a impulsionar o pensamento estratégico ao permitir que os riscos enfrentados em uma organização sejam minimizados. Filion (1999, p. 20) complementa essa ideia ao afirmar que

> o sucesso é agora definido por um número cada vez maior de empreendedores mais jovens e mais bem-formados, com base em critérios intrínsecos relacionados à auto-realização, em vez de em critérios extrínsecos relacionados ao desempenho e ao *status*. [...] O aprendizado (A) e sua implementação (I) criativa (C) têm de ser maiores do que o nível de mudança se um indivíduo, uma organização ou uma sociedade quer adaptar-se e atualizar-se com relação às mudanças de contexto.

Parte importante da gestão estratégica das PMEs é a visão sistêmica. Para tanto, a gestão estratégica também é composta pelo planejamento e pelo pensamento estratégico (Machado, 2014). Levando em consideração que o planejamento estratégico é a ferramenta que gera o melhor desempenho quanto às necessidades da organização (Alday, 2000; Pereira, 2011), ele deve ser visto como “uma metodologia de apoio ao processo de formulação de objetivos e estratégias nas organizações” (Machado, 2014, p. 10). A autora caracteriza a visão sistêmica como a capacidade do gestor de reconhecer as relações intra e inter organizacionais como

interdependentes, além de compreender a influência que elas exercem sobre a atuação da organização.

Por último, o pensamento estratégico, oriundo da visão sistêmica, corresponde à capacidade de articulação que o gestor possui com base na sua concepção da organização, como também da gestão e dos fatores internos e externos a ela. Sendo assim, vale ressaltar que

> no passado, o processo de administração estratégica era influenciado em grande parte pelo departamento de planejamento das organizações. [...] O processo atual de administração estratégica tende, especialmente em organizações menores, a ser dominado pelo diretor-presidente (CEO) da companhia. O presidente é também considerado primariamente como o principal responsável pelo sucesso do processo (Alday, 2000, p. 13)

Logo, os principais atores envolvidos no processo de gestão estratégica são os proprietários-dirigentes. Lima (2010, p. 177) ainda salienta que

> nas organizações, os atores estratégicos podem aprender – mesmo quando um curso de ação estratégica já estiver sendo empregado e se fizer necessário entender e definir melhor o contexto e os problemas estratégicos –, além de mudar ou aperfeiçoar as estratégias e/ou visão com base nos conhecimentos que obtêm de terceiros e que desenvolvem.

É possível compreender, então, que pela diversidade de pessoas envolvidas em um processo estratégico de uma PME, podem ser desenvolvidas estratégias que não geram bons resultados na realidade da organização. Da mesma forma, uma nova estratégia pode ser formulada a partir do contexto da PME, mesmo que a organização esteja passando por momentos de instabilidade. Essa perspectiva apresenta limitações que, por muitas vezes, são negligenciadas, como pontuado por Lima (2010, p. 177)

> a aprendizagem, no processo estratégico, não conduz necessariamente à formação de uma estratégia que seria, por exemplo, necessária para atravessar uma crise ou para responder ao desafio de um contexto temporariamente mais instável. É comum que a aprendizagem leve somente a ajustes táticos. Outra limitação é o fato de a aprendizagem não ser sempre positiva para as organizações, contrariamente ao que mostra a tendência à sua apologia na literatura. Estratégias baseadas na aprendizagem dos dirigentes podem, por exemplo, ser implementadas a serviço dos interesses pessoais desses atores

> em detrimento do interesse da organização que dirigem. É importante destacar, também, que a aprendizagem não é gratuita; seus custos, às vezes elevados, podem advir de tentativas e erros que acabam por gerar aprendizagem útil em estratégia.

Ao compreender a importância do dirigente e do processo de aprendizagem dentro de uma PME, a caracterização das empresas de pequeno e médio porte também pode ser feita. Quanto às características quantitativas, a Anvisa (2019) classifica as PMEs a partir do seu faturamento anual. Enquanto as empresas de pequeno porte podem faturar entre R$ 360 mil reais e R$ 4,8 milhões de reais anuais, as empresas de médio porte do Grupo IV podem faturar até R$ 6 milhões e as empresas de médio porte do Grupo III podem faturar de R$ 6 milhões a R$ 20 milhões.

Para tanto, as PMEs exercem papel importante na economia ao "gerar empregos e contribuir para o desenvolvimento econômico nacional" (Benedetti; Rebello; Reyes, 2006, p. 13). Segundo Leone (1999), também existem peculiaridades qualitativas que estão presentes em diversas PMEs, principalmente atreladas à relação da pessoa física e jurídica do empresário, que as diferenciam das grandes empresas.

No quesito qualitativo, as empresas de pequeno e médio porte são marcadas por suas especificidades organizacionais, decisionais e individuais. Em relação às especificidades organizacionais, as PMEs destacam-se por possuírem uma estrutura organizacional simples e com o poder de decisão centralizado no empresário, o que pode ser definido como a personalização da gestão do negócio. Já as especificidades decisionais remetem a um processo de decisão individualista e sem nenhum direcionamento estratégico por parte do empresário. Por fim, as especificidades individuais também retratam a autoridade do proprietário-dirigente e marcam a dificuldade de separação entre as identidades, pessoa física e pessoa jurídica, nas empresas de pequeno porte.

Mesmo sendo considerada por muitos autores a base do planejamento estratégico das PMEs, as definições de visão são bastante divergentes, sendo que um conceito bastante aceito "se refere a uma imagem mental ou a uma ideia do futuro desejado a realizar" (Lima, 2010, p. 178). O autor ainda destaca duas linhas temáticas relacionadas ao estudo da visão: a linha cognitiva – que relaciona a cognição dos atores estratégicos com conceitos dessa linha temática por meio de critérios quantitativos aplicados em um mapa cognitivo – e a abordagem sistêmica

– representada, principalmente, pelos trabalhos de Louis Jacques Filion. Nesse trabalho, seguiremos os estudos relacionados à abordagem sistêmica.

De forma simplificada, a visão serve como um norte para a ação estratégica da PME, mesmo se desenvolvendo em um ambiente abstrato, como uma imagem mental produzida pelo ator estratégico (Lima, 2007). Para tanto, Filion (1993) divide a visão em três categorias: emergente (inicial), central e complementar. A visão emergente engloba as diversas alternativas de produtos e/ou serviços que o ator estratégico avalia antes de escolher uma delas para focar suas estratégicas.

A visão central, portanto, é produto de uma ou mais visões emergentes, pois o esboço da estratégia já foi construído a partir do momento que o proprietário-dirigente escolheu uma alternativa. Vale mencionar que os dois tipos de visão central: externo, que coloca local em que o negócio do ator estratégico ocupa no mercado como foco, e interno, que foca no modelo de organização necessário que o proprietário-dirigente deve desenvolver para atingir seus objetivos. Por fim, as visões complementares são desenvolvidas a partir de um conjunto de visões centrais externas e internas, pois elas consistem em atividades de gestão que apoiam o progresso da visão central.

Nesse caso, é válido considerar a principal limitação da visão: a concentração em um só indivíduo, normalmente, o dirigente da organização. Lima (2010) aponta que, com a visão de uma só pessoa, o planejamento estratégico de uma organização pode se tornar tendencioso, refletindo interesses pessoais, por exemplo, de modo a não contemplar a realidade da empresa.

Na realidade das PME, o proprietário-dirigente é a figura central da formulação estratégica da organização e, com base na visão futura que ele possui de sua empresa, o processo estratégico é voltado para a procura de oportunidades no ambiente externo – sem características analíticas e com a presença da incerteza (Lima, 2007). O autor também estuda a intencionalidade estratégica das empresas desse porte. Independentemente do quão abstrata essa visão seja, certa intencionalidade pode ser identificada na fundação de uma empresa com o amparo da visão do proprietário. Em contrapartida, Lima (2007, p. 7) ressalta que

> o caráter não intencional da formação estratégica na PE reside exatamente na emergência de padrões estratégicos não esperados ou previsíveis que podem ser reconhecidos e começar pouco a pouco a ser modelados pelo proprietário-dirigente que identifica certas compatibilidades e complementaridades deles em relação a sua visão estratégica genérica.

O autor ainda afirma que o reconhecimento desses padrões estratégicos emergentes e a associação deles à visão do proprietário-dirigente consiste no fenômeno denominado como *reflection-in-action* (reflexão-em-ação). Durante esse processo, o ator estratégico utiliza suas experiências passadas como uma referência para tomar decisões no presente e projetar os resultados futuros (Lima, 2007).

O dinamismo do ambiente externo e a reatividade da PME também são fatores condicionantes do processo de reflexão-em-ação: o proprietário-dirigente não encontra tempo para desenvolver planejamentos formais a partir da deliberação, por isso, seu trabalho é focado em responder, de forma rápida e efetiva, às mudanças do ambiente (Lima, 2007). Nessa configuração, o proprietário-dirigente acaba por integrar a reflexão e a ação instintiva e espontaneamente.

Esse processo acontece de forma natural e desestruturada, o que permite que o ator estratégico entenda os acontecimentos durante o desenrolar da situação (Seibert, 1999). A reflexão-em-ação funciona como um apoio para a resolução de problemas, visto que

> implica uma análise superficial da nova situação, senso crítico, reformulação sucessiva das formas de perceber o problema e o teste da compreensão intuitiva resultante das tentativas feitas para solução (Lima, 2007, p. 7)

Para tanto, Seibert (1999) define que o ambiente de trabalho é fundamental para que esse processo ocorra, pois é nesse contexto em que estão inseridos alguns fatores que influenciam diretamente a reflexão-em-ação, como pessoas, rotinas e planejamentos, procedimentos e informação. Dito isso, o autor atribuiu algumas condições para que esse processo ocorra, sendo elas: pressão do trabalho, autonomia, interações regulares com outras pessoas, solidão momentânea e *feedback.*

A autonomia representa simplesmente a capacidade de um ator estratégico pensar por si mesmo (Seibert, 1999). Vale mencionar que, no caso das PMEs, esse ator é representado pelo proprietário-dirigente. E, pelo acúmulo de atribuições associado ao alto volume de trabalho, ele precisa exercer sua função de modo dinâmico, o que propicia a integração entre reflexão e ação (Lima, 2007). O autor também compreende que, por conta da centralização da administração da PME, o proprietário-dirigente possui autonomia para tomar decisões.

Mesmo que as decisões sejam centralizadas no principal ator estratégico, os *feedbacks* são uma forma de mantê-lo bem-informado que o processo de reflexão-em-ação ocorra, visto

que são uma forma de disponibilizar informações (Seibert, 1999). O autor afirma que, da mesma forma, existem três tipos de interações interpessoais que são meios de compartilhar o processo estratégico com outros pontos de vista que podem agregar informações à reflexão-em-ação.

O primeiro tipo, acesso a outros, representa a facilidade de se encontrar informações dentro do ambiente de trabalho por conta do fácil acesso que o proprietário-dirigente tem em relação ao pessoal. Já o segundo tipo, conexão com outros, caracteriza uma relação mais profunda e pessoal entre o ator estratégico e o pessoal, em que um oferece apoio emocional para o outro. Por fim, o terceiro tipo, estimulando interações com outros, representa a troca de novas ideias e diferentes pontos de vista, o que inspira o proprietário-dirigente.

Seibert (1999) também menciona a importância da pressão do trabalho para que a reflexão-em-ação ocorra. Ao contrário do que muitos possam pensar, a pressão estimula esse processo ao forçar o proprietário-dirigente da PME a refletir e tomar decisões com maior rapidez. Em contrapartida, momentos de solidão momentânea são uma condição que deve fazer parte da reflexão-em-ação. Tendo em mente que o dia-a-dia de uma PME é agitado, os atores estratégicos têm esse momento de solidão ao realizar outras tarefas, como ir até uma reunião, esperar por uma ligação ou se deslocar entre locais. Assim, pode-se afirmar que

> a reflexão durante a ação mostra-se um processo que contribui para a formação estratégica que é compatível com o dia-a-dia da dinâmica das PE e que dá consistência à visão estratégica do pequeno proprietário-dirigente tornando-a praticável (Lima, 2007, p. 13).

Sendo assim, é possível compreender a importância do processo de reflexão-em-ação dentro das pequenas empresas. Para tanto, deve-se explicar a metodologia de pesquisa deste artigo a fim de apresentar a organização em estudo e realizar a análise de caso.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho possui caráter qualitativo, em que se utiliza “estratégias de investigação como narrativas, fenomenologias, etnografias, estudos [...] com o objetivo principal de desenvolver temas a partir dos dados coletados" (Creswell, 2007, p. 35). Dito isso, a fim de interpretar os dados levantados, foi utilizado o método de estudo de caso, o qual é “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado” (Gil, 2008, p. 57-58).

A empresa familiar em estudo nesta pesquisa é uma organização do setor de panificação, localizada na cidade de Juiz de Fora, no estado de Minas Gerais. Em 2016, a organização iniciou suas atividades a partir da decisão de quatro irmãos que procuravam por uma oportunidade de oferecer uma melhor qualidade de vida para suas famílias. Atualmente, além dos produtos e serviços tradicionais desse tipo de organização, a empresa também oferece almoço, no formato *self-service*, e possui a marca Delicê Buffet.

A coleta de dados foi feita por meio de duas entrevistas presenciais com um dos sócios-proprietários, e da observação não-participante do dia-a-dia da organização ao acompanhar o gerente. A escolha deste sócio como informante principal decorreu de sua participação direta no processo decisório da empresa e de sua posição na gestão do empreendimento. Dessa forma, seus relatos foram utilizados principalmente para reconstrução das decisões e da trajetória gerencial, sendo complementados pelas observações realizadas no ambiente organizacional.

Durante as entrevistas, o sócio ofereceu informações cruciais para que fosse possível traçar a história do entrevistado como empresário e conhecer as origens e desenvolvimento do negócio em questão. Esse instrumento de coleta de dados foi escolhido por ser um meio de obter informações sobre uma "investigação social, para coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social" (Marconi; Lakatos, 2003).

As entrevistas aconteceram em 24 de maio de 2023 e 12 de junho do mesmo ano, totalizando em torno de duas horas de conteúdo em formato de áudio, visto que elas foram gravadas. Para tanto, elas podem ser caracterizadas como despadronizadas ou não-estruturadas, pois, mesmo com um roteiro a ser seguido pelos entrevistadores, eles tiveram a liberdade de construir o diálogo da forma que consideravam adequada por meio de uma conversação informal (Marconi; Lakatos, 2003).

A observação não-participante foi realizada de 13 de março de 2023 até 18 de julho do mesmo ano, em dias variados. Nesse caso, o gerente foi acompanhado sem que houvesse envolvimento e participação ativa dos pesquisadores, visto que essa observação caracteriza o observador como espectador, mesmo que possua objetivo e direção definidos (Marconi; Lakatos, 2003). Ao longo desse período, foi possível acompanhar o funcionamento da empresa e levantar dados a respeito da formulação de estratégias da padaria, como será visto mais à frente.

A fim de estabelecer uma conexão entre a teoria e a realidade do empreendimento, a análise dos dados oferecidos pelo sócio e pelo gerente foi realizada com base na fundamentação teórica apresentada anteriormente, que contempla conceitos relacionados à gestão estratégica e, por conseguinte, à estratégia, além de caracterizar as particularidades das PMEs e relatar como é o processo de reflexão-em-ação nessas organizações.

4. RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA

4.1 Apresentação da empresa

A empresa familiar em estudo faz parte do setor alimentício e está localizada na cidade de Juiz de Fora, em Minas Gerais, mais precisamente no bairro São Pedro. Desde 1998, o espaço em que a padaria está localizada é reconhecido por comercializar pães e outros produtos de conveniência. Porém, somente ao final do ano de 2016, o local foi alugado pelos atuais proprietários que renomearam a padaria após ela ser adquirida por meio da prática de "passar o ponto", a qual consiste em um comércio ser vendido para que o próximo proprietário assuma a gestão do negócio como um todo.

Além da área de panificação, ela comercializa produtos de mercearia, bomboniere, leite e derivados, bebidas e itens de conveniência, produzindo internamente alguns desses produtos. Contudo, a padaria não se limita a isso, o serviço complementa o cardápio variado por meio de um atendimento cordial e rápido, visto que a empresa está localizada em uma região de ampla movimentação.

Dentro do dia a dia da organização, o principal público atendido contempla os consumidores que residem no bairro São Pedro e em bairros próximos. Além disso, a padaria também conta com um *delivery*, expandindo a região geográfica a ser alcançada e atendendo a um maior número de pessoas. Aliado ao atendimento ímpar, o *delivery* é visto como uma das principais vantagens competitivas pelo gestor da organização.

A estrutura da empresa conta com 53 funcionários distribuídos pelas áreas citadas na tabela 1.

Tabela 1 - Distribuição de funcionários

Função	**Nº de funcionários**

Total	**53**
Sócios-proprietários	4
Gerentes	2
Padeiros	3
Confeiteiros	2
Salgadeiros	2
Cozinheiros	3
Saladeiros	1
Chapeiros	4
Baristas	2
Operadores de Caixa	4
Motoristas	1
Moto Entregadores	4
Auxiliar Administrativo	1
Atendentes	6
Balconistas	8
Garçons	2
Auxiliares de Limpeza	2
Auxiliar de Almoxarifado	2

Fonte: Os autores.

Sendo assim, o nível estratégico conta com 4 sócios-proprietários, que possuem experiência nas áreas comercial e gerencial e, por não apresentarem formação superior ou especializações, formulam as estratégias organizacionais de acordo com a aplicação prática de seus conhecimentos e com as suas intuições. Entre os 49 empregados, no nível tático há 2 gerentes, sendo um deles formado em Farmácia e o outro, em Administração. Diferente dos sócios, os gerentes apresentam formação superior, mesmo que um deles seja graduado em uma área que não possui relação com a gestão da padaria, e podem colaborar para o gerenciamento da padaria com um embasamento teórico, complementando e balanceando a vivência dos sócios.

Por fim, o nível operacional é composto por cargos que dominam as funções rotineiras da organização. Assim, padeiros, confeiteiros, salgadeiros, cozinheiros, saladeiros, chapeiros, baristas e auxiliar administrativo estão inseridos nesse nível de gestão por conta de seus conhecimentos específicos.

Os demais cargos não estão associados à gestão e, para serem ocupados, não necessitam de experiência prévia comprovada. Os funcionários contratados para esses cargos são treinados e capacitados pelos colaboradores que possuem experiência prévia na padaria a fim de se adaptarem melhor ao trabalho. Vale ressaltar que os moto-entregadores são terceirizados, ou

seja, prestam serviços para a padaria como MEIs. Sendo assim, a empresa se enquadra na classificação do IBGE (2024) de pequenas empresas quanto ao número de funcionários, pois, como atua no setor de comércio e serviços, deve possuir 10 a 49 funcionários, sem contar os prestadores de serviço.

Para compreender a evolução e adaptação da padaria ao ambiente em que se encontra, vale ressaltar os anos de principais mudanças na empresa. Como mencionado, em 2016, a padaria foi fundada no bairro São Pedro, em Juiz de Fora. Em 2017, a fim de proporcionar um ambiente acolhedor e receptivo para o público, a padaria passou por reformas no espaço físico – incluindo a construção de um deque na área externa – que modernizaram a padaria.

A organização também passou por uma reestruturação interna devido ao ambiente competitivo que se fortaleceu em 2018. Durante esse período, foram contratados dois gerentes responsáveis pelo desenvolvimento das áreas de produção, operação e marketing, os quais implementaram mudanças, como: desenvolvimento de um sistema de *delivery* próprio; fortalecimento dos meios de comunicação da padaria, com destaque para o *Whatsapp*; e criação de um perfil profissional no *Instagram* a fim de divulgar a marca. Essas mudanças ocorreram por conta, principalmente, do diálogo direto com consumidores e análise dos concorrentes.

Em 2020, iniciou-se a pandemia da COVID-19 e, em meio a medidas de higienização e isolamento social, a padaria precisou se adaptar às restrições do período. Com o desenvolvimento prévio do sistema de *delivery*, a empresa teve certa vantagem ao lidar com o contexto pandêmico. Com o objetivo de aprimorar esse serviço e estimular o consumo do público, os sócios investiram em embalagens personalizadas e novos produtos, como também utilizaram as redes sociais de apoio para mostrar o cuidado da padaria com as medidas de higiene, gerando credibilidade frente ao desafio do período.

Para tanto, em 2021, os sócios visualizaram a possibilidade de atuar no setor de eventos a partir do serviço de *buffet*, o que gerou a construção da marca Delicê Buffet. Com a retomada de atividades presenciais, essa foi uma oportunidade de a padaria ampliar sua atuação – levando em consideração o cenário ainda conturbado pela pandemia da COVID-19 – dentro do mesmo espaço físico da padaria, visto que os *buffets* são preparados na cozinha da empresa.

Após essas inovações e adaptações às mudanças do ambiente externo, desde 2022, os sócios procuram fortalecer a presença da padaria no mercado local. Desse modo, os esforços,

atualmente, estão voltados para o crescimento no meio digital – com divulgação da marca em outras redes sociais, como o *TikTok* – e patrocínios e parcerias em eventos locais.

4.2 A trajetória do proprietário-dirigente

Um sócio da padaria nasceu em Dores do Turvo, um município do estado de Minas Gerais, porém sua família mudou-se para São Paulo quando ele tinha 10 anos. Os pais do sócio tiveram 12 filhos e, pela quantidade de membros da família, os irmãos mais velhos começaram a trabalhar muito cedo, por volta de 9 e 10 anos de idade, para ajudar no sustento da família e na criação dos filhos mais novos. Ao chegarem em São Paulo, seus pais conseguiram o primeiro emprego dele, em que ele trabalhava no bar dos tios. Desde seu primeiro trabalho, aos 10 anos, ele tinha o objetivo de ter seu próprio negócio.

Seu pai era ajudante de pedreiro e sua mãe prestava serviços domésticos para terceiros, além de cuidar do próprio lar e dos filhos. Eles foram as principais inspirações da sua infância e adolescência, visto que os dois eram os pilares de sua formação como pessoa. Mesmo sem uma educação formal – ensino educacional – presente em sua realidade de vida, seus pais sempre corrigiram e assistiram seus filhos. O entrevistado ainda mencionou que mesmo falecido seu pai continua sendo uma grande referência em sua vida.

Como mencionado, a principal educação recebida por ele foi oferecida pelos seus pais, pois, desde jovem, o trabalho era a principal atividade realizada por ele. Entretanto, ele relatou que o pouco estudo formal que teve foi intenso, o que demonstra o esforço que ele aplicava em suas responsabilidades.

O sócio-administrador comentou nas entrevistas que, no início da adolescência, não estudava mais, somente trabalhava. Em Dores do Turvo, ele estudou até o quarto ano e, em São Paulo, teve a oportunidade de fazer um supletivo, em 2 anos, que contemplava do quinto ao oitavo ano do ensino fundamental. Nessa época, ele já trabalhava em padarias, segmento de mercado em que atua atualmente. Quanto ao ensino médio, ele fez a Prova por Eliminação de Matéria que, ao ser aprovado, o participante conquistava um certificado, reconhecido pela Secretaria da Educação, que permitia seu acesso à faculdade, mesmo sem concluir o ensino médio.

O sócio não fez nenhum curso específico a fim de complementar sua formação, mas tinha interesse por leitura e escrita, além de ter facilidade em compreender conteúdos

matemáticos, por conta de sua experiência profissional no comércio. Ele ainda mencionou que considera essa matéria fundamental para a sua formação.

Um ponto levantado ao longo da conversa dizia respeito ao foco no trabalho, sendo até mesmo utilizado o termo “exaustão” para se referir à carga de trabalho. Durante as entrevistas, foi possível reconhecer que o proprietário é um indivíduo focado em seus objetivos. Ele considera que seu maior aprendizado está relacionado à dedicação que teve, e ainda tem, em sua vida. Esse foco permite, por exemplo, que ele tenha uma noção dos riscos envolvidos em seu negócio para que tome decisões acertadas com prudência.

Nesse sentido, o sócio começou sua vida profissional trabalhando no bar dos seus tios, mas logo foi trabalhar em padarias. A sua primeira experiência na área de panificação foi na padaria Cruz Alta, em São Paulo, em que atuou como balconista por um longo tempo. Ele relatou que

> padaria lá em São Paulo, diferente daqui (Juiz de Fora), você acordava 3 horas da manhã para poder começar a trabalhar. Aqui é um pouco mais tarde, mas [...] você acordava aí 3 horas da manhã, ia trabalhar, chegava em casa 2 horas e meia, 3 horas da tarde, e já não tinha força para poder estudar, querer procurar a parte do ensino. (Entrevista 1)

Com 16 anos, ele saiu da padaria Cruz Alta e foi trabalhar em outra padaria, na qual ele também morava, visto que era longe de sua casa. Saindo desse local, ele trabalhou no almoxarifado de uma distribuidora de doces por 1 ano e meio, sendo que suas principais atividades eram separar mercadorias, contabilizar e separar pedidos e despachar motoristas. Como a distribuidora faliu, ele investiu o dinheiro de sua indenização em seu primeiro negócio: uma lotação (transporte coletivo feito em carros menores, como van ou kombi, que realizava o trajeto dos ônibus) em sociedade com seu irmão. Por ser um transporte ilegal, havia um controle sobre esse tipo de negócio e, com isso, os transportes foram apreendidos.

Após isso, ele comprou um táxi e começou seu trabalho como motorista, assim como seu outro irmão. Depois de 2 anos, eles decidiram vender os táxis e compraram a primeira padaria, em São Paulo. O principal objetivo dos dois era gerar emprego para a família e adquirir novos negócios no mesmo segmento de mercado. Entretanto, o entrevistado relatou, em entrevista, que a qualidade de vida em São Paulo era baixa e eles começaram a cogitar a ideia de se mudarem para Juiz de Fora.

> Então, essa transição para virem embora de São Paulo para cá, já foi procurando mais um pouco de qualidade de vida. Principalmente por causa dos filhos. [...] Aí já foi mais com o mesmo objetivo de trabalhar, mas já tinha uma estrutura financeira bem melhor. Então, quando a gente veio para cá, já estava mais procurando qualidade de vida. Porque em São Paulo, nessa época, a gente chegou a ter 4 padarias ao mesmo tempo. Com a sociedade, com o irmão, com mais alguns sócios e os outros irmãos que vieram agregando depois. [...] Quando chegamos em Juiz de Fora, há 12 anos atrás, 11, 12 anos atrás, a gente não tinha o objetivo de continuar em padaria. (Entrevista 1)

Assim, eles compraram um posto de combustível em Juiz de Fora e mantiveram esse negócio por 9 anos. Contudo, após 1 ano na cidade, eles tiveram a oportunidade de adquirir o ponto comercial em que hoje se encontra a padaria Nova Fantástica. Como o posto de gasolina não gerava muita carga de trabalho para eles, os irmãos decidiram voltar às origens e, por isso, compraram a padaria, em 2013, já que tinham conhecimento nesta área do mercado.

Para tanto, o proprietário-dirigente e seus irmãos investiram na construção de casas para venda nesse período. Em 2016, eles tiveram a oportunidade de adquirir a padaria que administram desde então. Em todos os negócios de Juiz de Fora, Elton atuava na parte administrativa, financeira e no departamento pessoal e dividia suas responsabilidades com os outros sócios, seus irmãos.

Vale ressaltar uma pessoa muito importante em sua formação profissional: o proprietário de outra padaria, pois em seu segundo trabalho, o sócio entrevistado o conheceu como seu chefe, porém eles desenvolveram uma relação de amizade que se mantém até os dias atuais. Na entrevista, o sócio comenta que, para além do trabalho, ele enxergava o chefe como uma inspiração pessoal.

> Ele sempre frisava… Falou assim: ó, do jeito que você trabalha, do jeito que você leva as coisas, você ainda vai ser meu sócio. [...] A pessoa que eu me inspirava e que me ensinou tudo que eu sei de parte de padaria… Foi essa pessoa que me ensinou. A gente tem contato até hoje, fomos sócios durante muito tempo em São Paulo, tenho contato até hoje e ainda continua sendo um dos meus melhores amigos ainda, e continua sendo inspiração ainda pra mim. (Entrevista 1)

Mesmo que o antigo chefe fosse um empresário focado no segmento de panificação, então o sócio teve várias experiências profissionais nessa área que permitiram que ele visse as possibilidades de crescimento relacionadas a ela.

4.3. O processo de reflexão-em-ação

Antes de iniciar a análise de caso, vale mencionar que, mesmo sendo uma empresa de pequeno porte, a padaria possui certa maturidade na formação de estratégias, principalmente por conta das experiências profissionais anteriores de seus sócios. Como os atores estratégicos de PMEs tendem a não formular um planejamento estratégico formal (Lima, 2010) por conta da complexidade dos ambientes interno e externo, os quais dificultam a "formulação de estratégias de uma só vez a partir de planos e visões exatas" (Benedetti; Rebello; Reyes, 2006, p. 5), vale compreender como ocorre o processo de reflexão-em-ação da padaria.

A princípio, as motivações que levaram os proprietários a iniciarem as atividades da padaria são associadas às experiências profissionais anteriores, pois já tinham conhecimento sobre o setor de panificação. Sendo o conceito de visão também definido como "uma ideia do futuro desejado a realizar" (Lima, 2010, p. 178), é possível afirmar que proprietário-dirigente e seus irmãos se mudaram para Juiz de Fora com uma visão clara sobre o tipo de organização que gostariam de gerir para proporcionar uma qualidade de vida para a família, que inclusive trabalha na própria padaria. Esse caso demonstra a importância de uma PME para a geração de empregos e o desenvolvimento econômico.

Além disso, dois condicionantes do processo de reflexão-em-ação, definidos por Seibert (1999), podem ser relacionados às motivações dos sócios. Segundo o relato do participante, a responsabilidade de garantir o sustento e a qualidade de vida da família era percebida como uma fonte de pressão associada à atividade empresarial, estimulando os irmãos a refletirem e tomarem decisões rápidas no dia-a-dia, de forma a assegurar uma vida boa para a família. Em relação às interações interpessoais, a conexão existente entre os sócios e os demais membros da padaria é pessoal e profunda, garantindo apoio emocional entre eles.

A partir dos relatos, percebe-se que a empresa apresenta uma alta dinamicidade por conta da vida profissional dos proprietários, que possuem diversas experiências, em diferentes segmentos de mercado, as quais garantem um vasto conhecimento acerca do funcionamento de organizações de pequeno porte.

Nesse sentido, houve mudanças, desde o início da padaria, a fim de aprimorar a gestão da organização, pois um dos sócios e seus irmãos enxergavam o potencial que a padaria apresentava logo no momento de aquisição do espaço físico. Essa concepção clara da organização, relacionada tanto aos fatores internos e externos à organização, chamada de pensamento estratégico, só é possível de ser desenvolvida por meio da visão sistêmica, que avalia as relações inter e intraorganizacionais e suas influências na gestão (Machado, 2014).

Por esse motivo, a padaria apresenta uma gestão estratégica marcada pela formulação de estratégia centralizada na figura dos sócios, que tomam decisões com base em suas experiências prévias – mesmo que estas experiências não correspondam a um estudo formal na área de administração –, de forma intuitiva e flexível. Isso marca a autonomia no processo de reflexão-em-ação. Como definido por Seibert (1999), a autonomia corresponde à capacidade de um ator estratégico pensar por si mesmo. Como a gestão da padaria está centralizada no proprietário-dirigente e seus irmãos, eles possuem autonomia para exercer sua função de modo dinâmico e tomar decisões sem consultar os funcionários (Lima, 2007).

A padaria apresenta as principais especificidades das PMEs apontadas por Leone (1999). Em relação às especificidades organizacionais, os proprietários são os principais tomadores de decisão, mesmo que os gerentes ofereçam apoio nesse processo por meio de sua participação nas reuniões internas. Quanto às especificidades decisionais, as experiências profissionais prévias dos sócios são as principais referências na gestão do negócio.

Entretanto, vale mencionar que os proprietários acompanham o cenário socioeconômico e político em que estão inseridos principalmente por meio de telejornais, com o objetivo de tomar decisões mais acertadas dentro do estabelecimento. Segundo Benedetti, Rebello e Reyes (2006), o conhecimento reduz os riscos enfrentados por uma organização ao impulsionar o pensamento estratégico. Desse modo, a junção da intuição dos proprietários, pautada em suas experiências prévias de trabalho, com a procura por informações sobre o ambiente externo auxilia na gestão estratégica da organização.

Durante esses momentos, os sócios buscavam informações sobre acontecimentos externos à empresa, especialmente por meio dos telejornais. A utilização dessas informações como elemento do processo decisório, contudo, não permite, isoladamente, caracterizar a situação como reflexão-em-ação. Seibert (1999) menciona que esses momentos são cruciais para o processo de reflexão-em-ação, pois os atores estratégicos não estão exercendo suas funções dentro da organização e podem, então, refletir sobre as estratégias da PME.

Por fim, pela padaria ser um retrato do passado dos proprietários, pode-se afirmar que as especificidades individuais são encontradas nessa organização. Isso colabora com a estruturação de um comportamento coerente e, muitas vezes, conservador da organização. Em contrapartida, os sócios são abertos às propostas de melhoria dos gerentes. As principais modernizações na padaria foram sugeridas e incentivadas pelo nível tático, como a reforma do espaço físico.

Como uma pequena empresa, a padaria é marcada por sua flexibilidade. Um exemplo disso é a relação entre a padaria e os fornecedores. Normalmente, as PMEs apresentam menor poder de barganha nessa relação, por não comprarem em grande quantidade, os gerentes costumam variar na hora de fazerem os pedidos, escolhendo o fornecedor que apresenta o melhor custo-benefício.

Segundo o entrevistado, a flexibilidade operacional da empresa contribuiu para a adaptação das atividades durante o período pandêmico, considerando às mudanças constantes, relacionadas às medidas de higienização e isolamento social, a partir da exploração de outros potenciais da empresa, como o *delivery* e o Delicê Buffet. Como mencionado no segundo tópico deste trabalho, as pequenas empresas não têm controle sobre o ambiente externo, dependendo dos recursos disponíveis no mercado para operar (Alves; Nodari, 2023; Lima, 2010; Benedetti; Rebello; Reyes, 2006). Assim, mesmo que o setor alimentício tenha se fortalecido durante a pandemia, o sócio não relatou dificuldades em encontrar os insumos necessários para o funcionamento da padaria. A experiência da empresa pode ser contextualizada pelas respostas adotadas por outras micro e pequenas empresas diante da pandemia, que também precisaram realizar ajustes em suas operações e estratégias de enfrentamento da crise (Machado; Michelon; Mendes, 2024)

O recorte temporal da pandemia demonstra certa maturidade da empresa quanto à formulação de estratégias. Normalmente, as PMEs desenvolvem estratégias de acordo com as necessidades da empresa (Lima, 2010) com o objetivo de aumentar sua capacidade de sobrevivência (Alves; Nodari, 2023). Porém, como o *delivery* foi estruturado previamente, a organização conseguiu atender aos clientes enquanto estes estavam reclusos em casa.

Outro ponto que está ligado à formação de estratégias são as reuniões de alinhamento entre os sócios e gerentes. Normalmente, as reuniões são realizadas a cada quinzena (na pandemia, eram realizadas diariamente para acompanhar as mudanças rápidas do ambiente externo) a fim de que os participantes compartilhem as ideias que possuem sobre a padaria,

analisem quais são as melhores oportunidades de mercado e decidam quais planos de ação merecem ser aplicados na organização.

Após a realização das reuniões, os gerentes repassam as decisões para os demais funcionários e começam a aplicar as saídas no dia a dia da empresa. Seibert (1999) menciona a importância do ambiente de trabalho para o processo de reflexão-em-ação, pois as pessoas, a rotina e as informações estão inseridas nesse espaço. Por esse motivo, o desenrolar dos planos de ação no cotidiano gera *feedbacks* para os atores estratégicos, oferecidos tanto pela equipe quanto pelos clientes.

O sócio comentou, durante as entrevistas, que o aprendizado é uma parte importante da gestão de uma organização. E, por conta dos *feedbacks*, os proprietários e gerentes adquirem conhecimento de forma dinâmica (Meneghatti; Rossi; Ruas, 2023), visto que a gestão estratégica de uma PME abre espaço para a participação de outros indivíduos (Lima, 2010), o que permite a disseminação de informações sobre o contexto organizacional e, consequentemente, o desenvolvimento de um ritmo de aprendizado interno (Gonçalves *et al.*, 2023). Sendo assim, os gerentes repassam os *feedbacks* aos sócios assim que possível para que façam as adaptações necessárias nos planos de ação com o objetivo de sempre manter uma boa relação com os *stakeholders* – principalmente, oferecendo uma ótima experiência para os clientes.

Por meio da realização de reuniões periódicas, os proprietários do negócio formulam, informalmente, estratégias que orientam as atividades da organização. Seguindo a definição de Nicolau (2001), as estratégias apresentadas como saídas dessas reuniões podem ser consideradas como deliberadas. Mesmo com o processo de deliberação que ocorre nas reuniões, a estratégia ainda é passível de modificações por conta dos *feedbacks* recebidos pelos gerentes. Como os sócios recebem retornos rápidos, a estratégia deliberada pode ser adaptada ou descartada, possibilitando a formulação de estratégias emergentes que se adequem aos *feedbacks* (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010; Nicolau, 2001).

Esses *feedbacks* também são uma condição para que a reflexão-em-ação ocorra, já que são um modo de transmitir informações para o principal ator estratégico da PME: o proprietário-dirigente (Seibert, 1999). Para tanto, os gerentes atuam próximos aos sócios, por participarem das reuniões periódicas, como também aos demais funcionários. As interações interpessoais devem ser destacadas também, pois os atores estratégicos possuem fácil acesso a outros –

principalmente por conta da intermediação dos gerentes – e interagem constantemente com outros ao trocar novas ideias e pontos de vista com os membros do nível tático.

Mesmo com uma simplicidade estrutural (Lima, 2010), as PMEs devem procurar por vantagens competitivas para garantir seu sucesso por meio da avaliação e gerenciamento dos recursos da empresa (Benedetti; Rebello; Reyes, 2006). No caso da padaria, o sócio entrevistado e seus irmãos consideram a concorrência uma das maiores preocupações em relação ao mercado local. Sendo assim, o processo de formulação de estratégia da organização faz com que eles sintam maior segurança em sua atuação.

A partir do que foi apresentado, pode-se concluir que os proprietários realizam o processo de reflexão-em-ação. Esses atores estratégicos, como já mencionado, possuem uma visão clara da organização que gerem e, por conta de suas experiências anteriores, aplicam seus conhecimentos no cotidiano da empresa, sendo que as decisões relacionadas às mudanças na empresa tendem a ser discutidas nas reuniões quinzenais entre os sócios. Entretanto, os relatos e as observações indicam que parte das decisões também é modificada a partir das respostas observadas durante sua implementação, especialmente diante de informações provenientes de funcionários, clientes e do ambiente externo. É nesse segundo movimento (de interpretação da situação, intervenção e reconsideração da ação a partir dos efeitos observados) que se concentra a análise da reflexão-em-ação neste estudo (Lima, 2007).

O empreendidmento possui uma gestão estratégica por apresentar processos contínuos e interativos que visam “manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente” (Alday, 2000, p. 13). Vale mencionar a prudência dos sócios ao gerir a empresa. Ao mesmo tempo que a organização não assume grandes riscos por conta desse comportamento, ela também pode perder oportunidades de alto retorno. Ao inserir os gerentes na deliberação de novas estratégias, procuraram balancear sua prudência com novos pontos de vista, o que gerou mudanças positivas na organização.

Por outro lado, a visão dos sócios está em um nível mais avançado de desenvolvimento, passando pelas três categorias de visão de Filion (1993), sendo elas: emergente (inicial), central e complementar. A trajetória da padaria foi iniciada com o propósito de oferecer melhor qualidade de vida para a família (visão inicial), sendo esse empreendimento escolhido para cumprir com o objetivo (visão central). Ao longo dos anos, os proprietários abriram espaço para que os gerentes participassem do processo de formulação de estratégias da empresa, o que fortaleceu os processos internos e gerou mudanças na gestão da padaria (visões

complementares). O objetivo principal dos sócios mostra que a visão tende a contemplar os interesses pessoais deles, tornando o processo de tomada de decisões estratégicas tendenciosa (Lima, 2010).

Esse processo apresenta convergência com Gonçalves et al. (2023), que, ao analisar o crescimento de uma pequena empresa sem planejamento estratégico formal, identificaram alterações nos ciclos decisórios em resposta às pressões internas e externas do contexto organizacional.

Por fim, os atores estratégicos ainda precisam se atentar a algumas dificuldades comuns entre as PMEs, como: a informalidade nos relacionamentos internos, pelos funcionários serem familiares; falta de pessoas qualificadas, principalmente em cargos que necessitam de capacitação, como padeiros e confeiteiros; e a sobrecarga dos sócios, pela centralização do processo de tomada de decisão. De qualquer forma, a organização apresenta uma gestão estratégica que a impulsionou no setor de panificação, sendo percebida pelos participantes como uma empresa de relevância no contexto do bairro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo compreender como ocorre o processo de reflexão-em-ação na empresa familiar. Para tanto, foram realizadas duas entrevistas presenciais e uma observação não-participativa do dia-a-dia na empresa. Os dados levantados a respeito da trajetória do empresário e da história da organização foram analisados pelo método de estudo de caso.

A empresa em estudo nesta pesquisa é uma organização do setor de panificação, localizada na cidade de Juiz de Fora, no estado de Minas Gerais. Além dos produtos comumente comercializados nesse tipo de empresa, a padaria também oferece almoço, no formato self-service, e possui a marca Delicê Buffet. Nesse sentido, compreender a trajetória do empresário, desde sua infância até os dias atuais, foi de suma importância para alcançar os resultados encontrados.

A experiência prévia do sócio entrevistado no ramo de panificação, desde funcionário até proprietário, permitiu que ele desenvolvesse sua visão a respeito do negócio. Para tanto, os achados sugerem que práticas compatíveis com a reflexão-em-ação foram mobilizadas pelos proprietários em situações de decisão e adaptação estratégica.

Sendo assim, as cinco condicionantes do processo de reflexão-em-ação podem ser encontrados ao longo da gestão estratégica da organização: pressão do trabalho pelos proprietários serem responsáveis pela qualidade de vida da família; autonomia na tomada de decisões por parte dos proprietários; interações regulares com outras pessoas, sendo que os gerentes transmitem informações dos clientes e demais funcionários para os proprietários; solidão momentânea ao assistir telejornais para se manterem atualizados sobre a conjuntura socioeconômica e política; e feedbacks que aprimoram as estratégias deliberadas nas reuniões periódicas, gerando estratégias emergentes.

Atrelado a isso, observou-se uma postura conservadora por parte do empresário ao gerir o negócio, o que protege a padaria de grandes riscos, como também limita o aproveitamento de oportunidades. A participação dos gerentes nas reuniões periódicas é um contraponto à prudência do sócio, visto que contribuiu para que o processo de aprendizado ocorresse com maior fluidez, além de colaborar com a gestão estratégica com novas ideias e diferentes pontos de vista.

A padaria apresenta as especificidades qualitativas das pequenas empresas, o que influencia na administração estratégica da organização cujas principais características remetem à informalidade nos relacionamentos internos, dificuldade em encontrar profissionais qualificados e centralização do processo de tomada de decisão. No caso analisado, foram identificadas práticas compatíveis com a reflexão-em-ação em diferentes situações de decisão e adaptação organizacional, permitindo que a organização lide com as adversidades e oportunidades presentes no ambiente externo.

Esses achados não permitem afirmar que o processo esteja presente de forma generalizada no cotidiano das PMEs, uma vez que a investigação foi realizada em uma única pequena empresa, pois a comparação com estudos sobre pequenas empresas também indica que processos decisórios e de formação estratégica podem assumir configurações distintas conforme o contexto organizacional. Diante disso, estudos futuros poderão ampliar a investigação para diferentes pequenas empresas e contextos organizacionais, utilizando múltiplos casos e diferentes fontes de evidência, a fim de aprofundar a compreensão sobre como a reflexão-em-ação se manifesta nos processos de decisão e de formação estratégica.

6. REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago 2000. Disponível em: https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505. Acesso em: 15 jul. 2024.

ALVES, K. T.; NODARI, C. H. Evidências da Inovação Frugal em Pequenas e Médias Empresas: uma revisão sistemática da literatura. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 17, n. 2, p. 75-90, 2023. Disponível em: https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1820. Acesso em: 19 jun. 2024.

BENEDETTI, M. H.; REBELLO, K. M. R.; REYES, D. E. C. Empreendedores e inovação: contribuições para a estratégia do empreendimento. **RECADM**: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 5, n. 1, mai. 2006. Disponível em: https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/375. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. Anvisa. **Porte de empresas**: esclareça todas as suas dúvidas. [Brasília]: Anvisa, 01 jul. 2019. Disponível em: https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/noticias-anvisa/2019/porte-de-empresas-esclareca-todas-as-suas-duvidas. Acesso em: 15 jul. 2024.

CÊRA, Kristiane; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 796-812.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-dirigentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, nº 2, p. 5-38, abr/jun. 1999.

FILION, L. J. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **RAE – Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 33, nº 6, p. 50-61, nov/dez. 1993.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, R. T. R. F.; BERNARDES, M. E. B.; SOUSA, P. R.; VERSIANI, Â.F. O processo de crescimento de uma pequena empresa sem planejamento estratégico: o papel dos gestores intermediários. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 17, n. 2, p. 54-74, 2023. DOI: https://doi.org/10.6034/rmpe.v17i2.1816. Disponível em: https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1816. Acesso em: 19 jun. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pesquisa Anual do Comércio 2023. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/f5b246ca5253a5180fbb81f2023f69a8.pdf. Acesso em: 26 set. 2026.

LEONE, N. M. de C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abril/junho 1999.

LIMA, E. Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: uma revisão. **REGE:** Revista de Gestão, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 169-187, abr./jun. 2010. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/rege/article/download/36700/39421/43237. Acesso em: 15 jul. 2024.

LIMA, E. Visão estratégica e padrões emergentes como complementares na pequena empresa. **Revista de Negócios**, v. 5, n. 2, 2007. Disponível em: https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/403. Acesso em: 15 jul. 2024.

MACHADO, M. C. S. **A gestão estratégica como o caminho para implantação da gestão participativa no sistema educacional**. Material Didático (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública). Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública/Universidade Federal de Juiz de Fora. 2014.

MACHADO, B.; MICHELON, P. S.; MENDES, A. C. A. Reações de micro e pequenas empresas da Região Metropolitana de Florianópolis à pandemia do novo coronavírus. **Revista da Micro e Pequena Empresa,** v. 18, n. 1, p. 76-91, abr. 2024. DOI: https://doi.org/10.6034/rmpe.v18i1.1718.

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

MENEGHATTI, M. R.; ROSSI, M. R. S.; RUAS, R. L. A trajetória teórica da aprendizagem empreendedora e os principais fatores que influenciaram o tema. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 17, n. 2, p. 122-146, mai/ago 2023. Disponível em: https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1840. Acesso em: 19 jun. 2024.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. "E Aqui, Senhoras e Senhores, a Fera da Administração Estratégica". In: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 17-34.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. 2001. Artigo (Gestão Empresarial) - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2001.

PEREIRA, Maurício Fernandes. Unidade 1 – Introdução à Administração Estratégica. In: PEREIRA, Maurício Fernandes. **Administração estratégica**. Florianópolis: UFSC, 2011. p. 11-64.

SEIBERT, K. W. Reflection-in-action: Tools for cultivating on-the-job learning conditions. **Organizational Dynamics**, v. 27, nº 3, p. 54-65, 1999. DOI: https://doi.org/10.1016/S0090-2616(99)90021-9.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Processo de criação de estratégias: A visão de coexistência, integração e interação dos processos deliberado e emergente. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28, 2008, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008, p. 1-14.