

Estratégia & Negócios

<http://portaldeperiodicos.unisul.br>

ARTIGOS

A CONCEPÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM EMPRESAS EMPREENDEDORAS: ESTUDO DE CASO NA MEMPS LTDA

THE CONCEPTION OF STRATEGIES IN ENTERPRISING COMPANIES: A CASE STUDY IN MEMPS LTD

Mauro E. Carozzo Todaro

Kellen Kalli de Oliveira

Recebido em 06/06/2007. Aprovado em 12/10/2007. Disponibilizado em 15/12/2008.
Avaliado pelo Sistema *double blind review*

Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 1, n. 1, jan./jun. 2008
<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor:
terezinha.angeloni@unisul.br ; (48) 3229-1932.

RESUMO

O artigo tem como objetivo investigar o processo de formação estratégica em uma empresa de pequeno porte, que se enquadra no perfil de empreendedora, verificando, por conseguinte, a influência da personalidade empreendedora nesse processo e como tais estratégias são levadas à prática. O tema ganha relevância pelo alto índice de empreendedores e a elevada taxa de empreendimentos mal sucedidos no Brasil. Para tal, realizou-se uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo, com a adoção do método de estudo de caso. O objeto de estudo foi uma pequena empresa local, denominada MEMPS - Montagem, Eletromecânica e Prestação de Serviços LTDA. Constatou-se que, na empresa estudada, o processo de formação estratégica é feito de forma, tanto deliberada quanto emergente. Tal processo é concebido na mente do líder, por meio de inferências mais intuitivas, que analíticas. O processo está centrado no empreendedor fazendo com que o mesmo seja altamente informal, tanto na criação quanto na divulgação das estratégias. Em decorrência deste fato, verificou-se uma crescente necessidade de formalização dos mecanismos de implantação e comunicação de tais estratégias, à medida que aumenta a divisão do trabalho e a quantidade de níveis hierárquicos.

Palavras-chaves: Empreendedorismo. Estratégia. Gestão. Planejamento

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo tem ganhado cada vez mais força na ciência da Administração. Muitos estudos já se voltaram ao tema, teorizando sobre sua importância, características e princípios. Mas as publicações existentes ainda não atingiram o grau de profundidade e complexidade que a temática requer, sendo escassas as pesquisas de campo divulgadas. O interesse pelo assunto, advém das evidentes peculiaridades que caracterizam a gestação e fundação de empresas, como também a adoção de estratégias administrativas, que estas adotam.

No Brasil, o tema ganha relevância pelo alto índice de empreendedores registrados. O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) - Monitor Global de Empreendedorismo - organizado pela Babson College, Estados Unidos e London School of Business, Inglaterra, em seu relatório de 2001, afirma que o Brasil possui um nível relativamente alto de atividade empreendedora: de cada 100 adultos da PEA (População economicamente ativa), 14,2 são empreendedores, colocando-o em quinto lugar do mundo. As mulheres brasileiras, por exemplo, têm a maior porcentagem em termos empreendedores, dos 29 países pesquisados: 39% (BRITTO; WEVER, 2003).

Outro fator importante é a “mortalidade” por que passam tais empresas frente às intempéries do mercado. Fato este que se manifesta além fronteiras, até mesmo em países considerados desenvolvidos. Segundo Ângelo (2003), 95% das empresas criadas todos os anos no Brasil fecham após o quinto ano de existência. O autor acrescenta que fazer vingar uma empresa tem sido cada vez mais difícil, principalmente devido à crescente competitividade. Mesmo nos Estados Unidos, considerado a capital do empreendedorismo, 50% das empresas criadas (grandes, médias e pequenas) se desintegram antes de cinco anos de existência. Em nosso país, há destaque para um grupo específico de empreendedores que não pautam seus negócios em oportunidades, mas em eminente necessidade. Para Barbosa (2005), 56% dos empreendedores brasileiros o são por necessidade, ou seja, um contingente formado por pessoas que perderam o emprego, eram subempregados ou desempregados que tiveram que abrir um negócio para sobreviver.

Evidências como essas, nos levam a inferir que existem particularidades estratégicas nestas organizações. Uma delas é a capacidade de agir rapidamente num determinado contexto, conduzido pela idéia de que: quando uma oportunidade tiver sido investigada em sua totalidade, talvez seja tarde demais (BHIDE, 2003). Ou seja, empreendedores tendem a assumir riscos e a utilizar abordagens diferenciadas na formulação de estratégias ao invés de investir tempo em elaborados planejamentos estratégicos ligados à abordagem clássica.

O artigo tem como objetivo investigar o processo de formação estratégica numa empresa de pequeno porte, que se enquadra no perfil de empreendedora, verificando, por conseguinte, a influência da personalidade empreendedora nesse processo e como tais estratégias são levadas à prática. Teremos como objeto de estudo a MEMPS - Montagem, Eletromecânica e Prestação de Serviços LTDA, organização que atua no mercado há mais de uma década.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

O empreendedorismo, na visão de Ângelo (2003), apresenta-se como um fenômeno global, foco de interesse de órgãos governamentais e não-governamentais, grupos de investimentos e universidades empenhados em estudar e apoiar novas atividades geradoras de riqueza. No caso das pequenas e médias empresas, os ganhos de novos empreendimentos são geralmente

reinvestidos na produção e em outros negócios nas próprias comunidades. Dessa forma, o fenômeno assume características transformadoras no nível social.

O autor acrescenta, como maior exemplo da força empreendedora, a criação de milhares de novas empresas na economia norte-americana durante o período de extraordinário crescimento. Segundo Drucker (1987), o surgimento da economia empreendedora é um evento tanto cultural e psicológico quanto econômico e tecnológico.

A palavra empreendedor surgiu há pouco mais de 800 anos, oriunda do termo francês *entreprendre* que, em sentido literal, significa “fazer algo”. Por volta do século XIX, adotou-se a idéia de que o empreendedor seria aquele responsável por transferir recursos econômicos de um setor de baixa produtividade para um de mais elevada e de maior rendimento. A versão moderna do termo foi enunciada por Schumpeter (*apud* BRITTO; WEVER, 2003, p. 17) que o descreve como “a máquina propulsora de desenvolvimento da economia. A invasão trazida pelo empreendedorismo permite ao sistema econômico renovar-se e progredir constantemente”. Sendo assim, esse comportamento empreendedor torna-se o responsável pela própria propulsão do capitalismo.

A figura do empreendedor possui traços típicos de personalidade que estarão impressos na maneira de criar e conduzir negócios, destacam-se, segundo Bernardi (2003, p.64):

senso de oportunidade, dominância, agressividade e energia para realizar, autoconfiança, otimismo, independência, persistência, flexibilidade e resistência a frustrações, criatividade, propensão ao risco, liderança carismática, habilidade de equilibrar sonho e realização e habilidade de relacionamento.

Esses gestores, em geral, são vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). Por muitas vezes, essa característica acaba sendo erroneamente relacionada à completa falta de análise. Mas a capacidade de gerir estratégias de modo eficiente pode ser determinante no que tange ao êxito da organização. Segundo Bhidé (2002, p. 63), “os empreendedores de sucesso não correm riscos às cegas. Eles utilizam uma abordagem rápida e barata que representa um caminho intermediário entre a paralisia do planejamento excessivo e a total falta de planejamento”.

No que tange à gestão, o que se pode observar é um comportamento particular do indivíduo ao iniciar um negócio, e uma postura diferenciada também na maneira de formular e gerir estratégias. Isso porque o comportamento destes gestores envolve forças além da própria

racionalidade. Segundo Britto e Wever (2003), o empreendedor age criando valor junto com pessoas e organizações, trabalhando em conjunto para implementar idéias criativas, transformadoras e de alto risco.

ABORDAGENS ESTRATÉGICAS

Whittington (2002, p.12) propõe um modelo que estuda a estratégia sobre quatro abordagens, cada uma apresentando ponto de vista completamente diferente do das outras sobre a “capacidade humana de pensar racionalmente e agir com eficácia”, ver Figura 1 (abaixo).

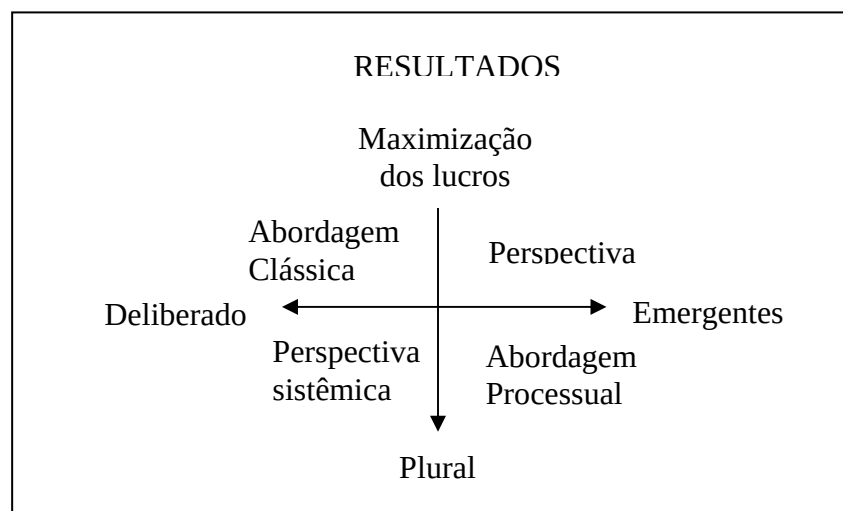


Figura 1 – As quatro perspectivas sobre estratégia
Fonte: Adaptado de Perspectivas genéricas sobre estratégia (WHITTINGTON, 2002).

A abordagem clássica parte de um modelo militar, complementado por uma herança intelectual vinda dos economistas e defende: (a) planejamento racional; (b) o distanciamento entre concepção e execução; e, (c) o compromisso com a maximização dos lucros. Já, a perspectiva evolucionária enfoca o mercado, dando ênfase aos processos competitivos de seleção natural (adaptação ao ambiente). Na abordagem processual, tem-se como princípios fundamentais os limites cognitivos à ação racional e a micropolítica das organizações. A abordagem sistêmica, por fim, coloca a cultura da sociedade local em posição de destaque, enfatizando que as empresas diferem, de acordo com os sistemas sociais e econômicas em que estão inseridas. (WHITTINGTON, 2002).

Mintzberg (2000, p. 17) cita o clássico conceito de estratégia de Wright: “planos da administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”. Porém, Mintzberg vai além e afirma que a definição de estratégia não se encontra em um conceito

hermético. Para defini-la, oferecem cinco concepções que buscam determinar as maneiras como a palavra é empregada, para revelar o conteúdo implícito de seu significado.

O primeiro conceito define a estratégia como um plano, ou seja, o caminho a ser seguido para atingir um objetivo. A seguir, passa à definição de estratégia como padrão, representando o comportamento consistente adotado ao longo do tempo por uma organização. No terceiro conceito, a estratégia é definida como posição, enfocando a localização de determinados produtos em determinados mercados. Elaboram, ainda, a estratégia como perspectiva, isto é, aquilo que caracteriza o *modus operandi* da organização. Por fim, conceitua a estratégia como truque, ou seja, as manobras realizadas para enganar um concorrente. (MINTZBERG, 2000).

Em sua obra, o autor caracteriza dez escolas de pensamento que podem ser divididas em três grupos maiores segundo suas características prescritivas (três escolas), descritivas (seis escolas) ou de configuração (uma escola). O grupo das escolas prescritivas, segundo ele, está mais preocupado em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. O grupo descritivo, por sua vez, deixa de lado a maneira ideal de conceber o comportamento estratégico e dá enfoque em como ele se dá de fato, levando em consideração aspectos específicos do processo. Já o grupo da configuração se caracteriza pela integração das demais escolas, englobando o conjunto de elementos do processo de formulação estratégica, estudando-os em seus diferentes estágios ou episódios.

Dentre as dez escolas, uma se faz especialmente importante para o desenvolvimento deste trabalho: a escola empreendedora. Esta escola promove a transição do grupo prescritivo para o grupo descritivo, pertencendo a este último. Considerando os cinco conceitos propostos pelo autor, a estratégia, na escola empreendedora, apresenta-se como perspectiva, onde o *modus operandi* seria o processo visionário do líder, através do qual se estabelece um senso de direção para a organização, tornando-a sensível a esta “sabedoria” do líder único. (MINTZBERG, 2000).

2.3 A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS

Peter Drucker (1987, p. 345-346) afirma que “a estratégia empreendedora é tão importante quanto a inovação deliberada e a administração empreendedora”. E segue, definindo-a como sendo a área de tomada de decisão de empreendimento e, portanto, a área de assumir risco. Ela não pode ser definida como mero palpite ou jogo. Mas também não faz parte dos modelos clássicos e

prescritivos que predominam na ciência organizacional contemporânea. Mais precisamente, ela poderia ser enquadrada como julgamento. Amar Bhidé (2002, p. 87) explicita que “os empreendedores devem brincar com idéias e explorá-las, deixando suas estratégias evoluírem através de um processo contínuo de intuição, análise e ação”.

Mintzberg (2000) entende que a visão representa o conceito central da escola empreendedora, funcionando como uma idéia guia para a organização. Define-a como uma representação mental de estratégia, criada, ou ao menos expressa, na cabeça do líder, que tende, com frequência, a ser uma espécie de imagem em lugar de um plano plenamente articulado. Por sua vez, a estratégia da escola empreendedora se torna flexível e adaptável às experiências; ela se desenvolve passo a passo, incluindo o aprendizado. Estes conceitos estão associados à abordagem processualista, em que a estratégia deve ser entendida na esfera da cognição humana e como processo artesanal.

Com relação ao processo, a estratégia é deliberada apenas em suas linhas amplas de formação e em seu senso de direção, ficando a responsabilidade de criação nas mãos do executivo principal, separando desta forma, a concepção da implantação, e o pensamento da ação. Estes traços são característicos da abordagem clássica (MINTZBERG, 2000; WHITTINGTON, 2002). Por outro lado, a estratégia é emergente em seus detalhes para que estes possam ser adaptados, ou seja, à medida que a estratégia ganha corpo ela pode ser remodelada, voltando nesse ponto a ser associada com a abordagem processualista (veja a Figura 2 abaixo).

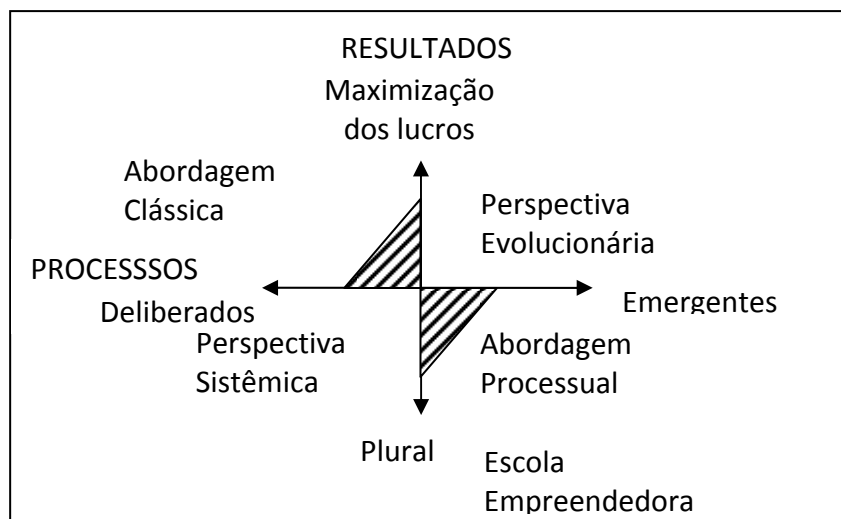


Figura 2 – Escola Empreendedora e as abordagens estratégicas
Fonte: Adaptado de perspectivas genéricas sobre estratégias (WHITTINGTON, 2002).

Mintzberg (2000) sugere mais três características presentes no processo de formação de estratégias empreendedoras. A primeira está relacionada à busca ativa de novas oportunidades. A segunda diz respeito à geração de estratégias na empresa empreendedora, caracterizando-as como grandes saltos para frente, face à incerteza. O executivo principal busca aproveitar as incertezas do ambiente, para que, por meio de idéias inovadoras e de risco, possa conduzir a organização na obtenção de consideráveis ganhos. A terceira característica coloca o crescimento como meta dominante desse tipo de estratégia. Porém, muitas vezes, estas características podem representar barreiras para a organização, principalmente no que tange à formação da estratégia calcada em um único indivíduo. Em decorrência disso, a centralização das decisões vitais, o excesso de personalismo dos líderes empreendedores e a falta de visão (nem que seja temporária) podem se apresentar como entraves ao crescimento dessas organizações.

3 METODOLOGIA

Com o intuito de captar não só a aparência como também a essência dos fenômenos avaliados, fez-se uso da pesquisa qualitativa. Ela tem por base características peculiares que a enquadram como a mais adequada ao contexto estudado. São elas: usar o próprio ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento-chave; analisar, não apenas resultados, mas também processos; utilizar análise indutiva e ter, no significado, sua abordagem fundamental (TRIVIÑOS, 1994).

O tipo de pesquisa qualitativa utilizada foi o estudo de caso. Este é conceituado, pelo mesmo autor, como sendo uma categoria cujo objeto de estudo é analisado, servindo de base para posteriores estudos. No presente caso, a pesquisa foi restrita a uma única empresa classificada como de pequeno porte. O estudo de caso foi do tipo observacional, em que há presença de um observador participante, o qual deve entender o contexto e rotinas da instituição e assim cooperar com o preenchimento de eventuais lacunas no estudo. Segundo Triviños (1994), o estudo de caso observacional é uma categoria típica, poderíamos dizer, da pesquisa qualitativa. A técnica de coleta de informações mais importante dela é a observação participante.

As ferramentas utilizadas na técnica de coleta de dados foram, além das informações colhidas com o observador participante, entrevista e aplicação de questionários. Uma entrevista semi-estruturada foi aplicada ao diretor geral da empresa. Esta partiu de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses relevantes à pesquisa e que, em seguida ofereceram

amplo campo de interrogativas, surgindo à medida que se recebiam as propostas do informante. O questionário foi aplicado aos gestores de áreas consideradas chave na empresa estudada, sendo elas: recursos humanos, finanças e projetos. O instrumento era composto de perguntas abertas que deveriam ser respondidas com frases e orações. Tal método foi aplicado por atender a necessidade do estudo, já que esse tipo de instrumento, segundo Richardson (1989, p.145), deve ser usado quando “O pesquisador não está interessado em antecipar as respostas, deseja uma maior elaboração das opiniões do entrevistado”.

A análise de dados foi feita de forma cuidadosa e apegada ao contexto social em que a pesquisa se insere, reconhecendo que os dados não têm significado por si mesmos até que os pesquisadores determinem o que eles representam (DESLANDES, 1994). Assim sendo, esta análise interpretativa, procurou apoiar-se em três aspectos fundamentais: a) nos resultados alcançados no estudo (resposta aos instrumentos, idéias e documentos etc.); b) na fundamentação teórica (manejo dos conceitos-chave das teorias e de outros pontos de vista), c) na experiência pessoal dos investigadores. Esses três pontos de apoio constituem o cerne deste estudo, e seus fragmentos e idéias estão suplantados na construção de todo o trabalho.

4 ANÁLISE DE DADOS

A MEMPS tem como fundador e executivo principal o Sr. Ene Pires de Oliveira. Nascido em Córrego Novo (MG), enfrentou muitas dificuldades na sua infância, tendo que conviver com um pai autoritário e, ainda criança, ter que ajudar na renda da família, o que fazia vendendo picolé, galinha e o que se fizesse necessário. Logo na adolescência, saiu de casa, a fim de ingressar num mercado mais promissor, mudando-se, então, para uma cidade de maior porte. Passou por algumas empresas, sempre com um grau crescente de progressão.

Ao longo de sua carreira, acostumou-se a definir metas. Uma delas foi deixar de ser empregado e passar a ser empregador, aos trinta anos. Assim, logo que atingiu esta idade, pediu demissão no emprego em que estava alocado, e ingressou em uma sociedade de vários membros chamada *Karl Club*, que vendia produtos complementares para carros. Não obtendo êxito, fundou uma nova sociedade no ramo de refrigeração chamada de R&C (Refrigeração e Companhia LTDA), que veio a falir. Persistentemente, abriu uma nova empresa, a MEMPS, agora de forma independente, no ramo de fabricação de estruturas metálicas. Empresa que está crescendo e se

fortalecendo ao longo de seus onze anos de existência. Atualmente, o Sr. Ene tem um portfólio diversificado.

Algumas características que podem ser destacadas no proprietário da organização, a partir do relato acima, são: fuga à autoridade, tendência a assumir riscos, capacidade inovadora, criatividade, determinação, ambição, dedicação. Essas características são a base dos pensamentos e atitudes do líder e se refletem nos métodos e processos da empresa, contribuindo sobremaneira para torná-la inovadora.

Em entrevista com o executivo principal da MEMPS, verificou-se a existência de um planejamento estratégico informal na organização o qual, no seu entendimento, configura-se como um plano de metas para alcançar um objetivo, visando à captação de mercado. Além disso, pôde-se perceber que o processo de tomada de decisão estratégica se dá com base na projeção do mercado futuro, tendo como referência o mercado existente, dando ênfase ao investimento em tecnologia de ponta e experiências de empresas de outros ramos e outros mercados.

A estratégia é concebida por meio dos seguintes passos:

1. O executivo principal tem uma idéia;
2. Consulta-se a viabilidade de mercado, no que tange à disponibilidade de matéria-prima, existência de demanda, viabilidade estrutural, dentre outros;
3. Consultam-se os colaboradores internos que diretamente estarão envolvidos com o desenvolvimento da estratégia. Por exemplo, se houver alteração no processo de solda, serão consultados os funcionários que trabalham no setor de soldagem;
4. Através desse processo, coletam-se informações que servirão para desenvolver a idéia inicial;
5. Em diálogos informais com gerentes das demais áreas, a idéia é amadurecida e dá-se início ao processo de estabelecimento de prazos e critérios de implementação;
6. A implementação da idéia é acompanhada de modificações ao longo do processo, para torná-la eficiente e adequada às atualizações do contexto.

Na visão dos gestores intermediários, o planejamento estratégico é uma deliberação do executivo principal que é transmitida a eles em “reuniões” rápidas, com ênfase em objetivos

específicos. Essas reuniões têm o objetivo de que todos os gestores tomem ciência de seu papel no processo e colaborem para atingir os objetivos organizacionais. Cada um, através de seu setor específico, é responsável por fazer o intermédio entre a elaboração e a implementação estratégica, colaborando, ainda, com novas idéias para o aperfeiçoamento da estratégia original.

Ainda, segundo esses gestores, o objetivo do planejamento é levar a empresa ao crescimento no seu ramo, melhorando cada vez mais o seu desempenho, reduzindo os custos, investindo na área tecnológica e operacional e implementando a qualidade do produto final.

Em abordagens mais tradicionais de formação de estratégia, o sucesso da organização está condicionado à qualidade do planejamento baseado em análise de cálculos e dados, porém, nas estratégias empreendedoras, o sucesso depende do envolvimento íntimo com as operações diárias e as forças básicas da organização. O mesmo acontece na MEMPS. Nela, mesmo que informalmente, as decisões são participadas a todos os setores que estarão diretamente envolvidos na sua implementação, estabelecendo um elo entre o pensamento e a ação. Além disso, essa característica possibilita o aperfeiçoamento da estratégia durante o seu processo de implementação, o que nos conduz à idéia de estratégia deliberada-emergente da escola empreendedora, onde a idéia inicial é apenas um direcionamento adaptável durante o seu curso.

O líder tem a visão que representa o direcionamento, a estratégia deliberada. Esta visão é discutida com os gestores intermediários que opinam e oferecem sugestões para melhor adequá-las à realidade operacional. Assim, surgem modificações e adaptações ao longo da implementação. A flexibilidade proporcionada por este tipo de estratégia é muito importante para que a empresa consiga reagir rapidamente ao contexto dinâmico em que está inserida, no qual os concorrentes buscam disfarçar suas intenções, planos. Essa flexibilidade se sustenta em parte pela falta de um planejamento formal, o que faz necessária uma análise mais profunda da percepção dos gestores quanto ao planejamento estratégico da empresa, já que a inexistência de um *feedback* formal pode ocultar disparidades entre a visão do líder e dos setores.

O relato dos gestores intermediários confirma a existência de estratégias deliberadas-emergentes, e sua utilização, como ferramentas para obter vantagens competitivas, reafirma a flexibilidade do planejamento estratégico. Porém, alguns aspectos foram percebidos como negativos na visão desses gestores. Um deles foi a falta de clareza na comunicação das metas.

Em organizações empreendedoras em que não existe uma comunicação formalizada, o líder poder inferir que está repassando com eficiência todas as informações necessárias à implementação das estratégias, quando, na verdade, não percebe que estão ocorrendo falhas, e a comunicação fica prejudicada. Assim, constata-se a necessidade de se estabelecer uma formalização. Como possível solução, foi sugerida a adoção de reuniões periódicas sobre temas específicos que incluam também os empregados operacionais da empresa.

De acordo com os dados coletados, percebemos que as estratégias têm início na visão do líder, essas visões são muito particulares e por isso as estratégias são únicas. A MEMPS busca não apenas aprimorar produtos e serviços já existentes, como também criar novos produtos e novas tecnologias. Verificou-se sua intenção constante de transformar o mercado, sempre conduzindo a organização a um nicho protegido. Estas características a enquadram no perfil empreendedor proposto no marco teórico.

Outro importante fator levantado é o paradoxo entre a dinamicidade do mercado e o planejamento em longo prazo exigido para o desenvolvimento e implementação das estratégias, que gera a divergência entre estratégia pretendida e estratégia realizada. Nesse processo, surge a combinação de estratégias deliberadas e emergentes para fornecer o equilíbrio necessário entre a rigidez do plano e a dinamicidade do ambiente.

Com base nos resultados obtidos, têm-se como pontos positivos: eficácia na consecução das metas, resposta rápida aos clientes, flexibilidade e efetividade na execução de obras. E negativos: falha na comunicação das metas da empresa para todos os colaboradores, falta de reuniões periódicas sobre temas específicos e qualificação dos setores, para que eles estejam aptos a apoiar o processo.

Outro ponto negativo constatado foi a dependência da organização. Verificou-se que a centralização das visões e do processo decisório no líder não favorece a disseminação da cultura empreendedora. Desse modo, além do sucesso da organização ficar condicionado às visões do líder, sua disposição e saúde, também acaba por se perder o potencial visionário dos outros membros da empresa.

5 CONCLUSÕES

Ao analisar como uma empresa empreendedora se comporta, identificamos nela a assunção visível de características peculiares de seu líder: o empreendedor. Este, por sua vez, é nitidamente alguém diferente, se comparado a simples gestores. Nas palavras de Britto e Wever (2003, p. 239), o empreendedor é “este herói solitário do mundo dos negócios, para quem não há tempo ruim, cara feia, trabalho pesado, juros altos, crédito escasso, recessão ou incerteza capaz de frustrar seu ímpeto criativo, sua explosão realizadora”.

Desse mesmo modo, como um ímpeto, surge a estratégia, uma visão particular que aflora e ganha força na mente do líder. Baseada mais em instintos e inferências pessoais do que em estudos que usufruam de alguma cientificidade, confirmando, no caso estudado, o que descreve a literatura pertinente.

Muitas das características da estratégia empreendedora são, sem dúvida, benéficas à organização, como: uma visão estratégica maleável, tendendo a ser deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes se desdobram; a flexibilidade organizacional, permitindo rápida reação a mudanças externas e internas, já que se concentra no líder o poder de decisão e cabe a ele conduzir a organização como um todo; a capacidade de inovação, consequência da própria flexibilidade e resultado da maneira pela qual a organização se estabeleceu no mercado. Essa última é outra marcante propriedade muito válida no contexto altamente competitivo dos nossos dias.

Em contraponto, uma série de dificuldades advém em virtude de a empresa estar pautada no empreendedorismo. Existem falhas na comunicação entre o empreendedor e gerentes de área e colaboradores, porque o próprio gestor gera as estratégias que permanecem, em grande parte, em uma caixa preta, enterrada na sua cognição. Outro possível problema é a dependência exacerbada da organização no que se refere à condução de seu líder. Sem a sua figura, a organização, em muitos pontos, fica estagnada.

Assim, à medida que a organização se desenvolve – como é o caso da empresa estudada (que passa por um período de crescimento enfático) –, caminhando para se tornar uma empresa de médio porte, desponta a necessidade de que alguns processos estratégicos sejam reavaliados e ganhem uma roupagem mais formal e descentralizada. A organização em estudo, atualmente, tem implantado um planejamento estratégico que visa torná-la mais consistente, indo desde a implantação de missão e visão a reuniões periódicas e estratégias de longo prazo. Em decorrência

deste fato, o processo estratégico estaria caminhando para um estágio mais formal e seletivamente descentralizado.

Talvez este seja o grande trunfo a ser usado por organizações que nascem como pequenos empreendimentos e precisam superar a grande informalidade de processos em que estão mergulhados e, desta forma, apresentar um crescimento saudável, oportunizando as benesses de serem empreendedoras. Ou seja, aproveitar as qualidades advindas do empreendedorismo e otimizar seus processos. Até porque empreender não significa agir impulsivamente, mas assumir posturas inovadoras, e sem dúvida, entrelaçá-las em maior grau possível com uma gestão eficiente de suas estratégias. Nas palavras de Ângelo (2003, p. 243):

O bom empreendedor é capaz de, antes de tudo, empreender dentro de si, de construir permanentemente obras no campo do espírito e da consciência. De fato, para inovar e reconstruir o mundo é preciso de planejamento. E isso é óbvio. É preciso de um lápis e um caderninho na mão para anotar prioridades, registrar peculiaridades técnicas de cada situação. Pessoas inteligentes procedem assim, corrigindo rotas todos os dias[...]. Saber empreender equivale hoje a manter uma luz acesa no breu da noite funda. Trata-se de assumir no espetáculo da mudança, a nova postura que faz a diferença.

Enfim, poder-se-ia concluir que, na MEMPS, o processo de formação estratégica, tem as seguintes características: é informal; centrado na figura do líder; formulado intuitivamente através de uma visão de futuro; proporciona maior flexibilidade a organização, embora seja lento na leitura das mudanças do contexto; traz problemas de comunicação.

Diante do estudo realizado, pode-se inferir que o empreendedor deveria perceber a hora de mudar o estilo de gestão estratégica. Deste modo, o líder visionário poderia acompanhar as mudanças da organização e seu contexto.

THE CONCEPTION OF STRATEGIES IN ENTERPRISING COMPANIES: A CASE STUDY IN MEMPS LTD

ABSTRACT

The article aims at investigating the process of strategic formation in a small company, characterized as an entrepreneurship. Therefore, it verifies the influence of the entrepreneurship personality in that process and how such strategies are taken into practice. The theme becomes relevant due to the high rate of entrepreneurs and badly succeeded entrepreneurs in Brazil. In this sense, a descriptive research of qualitative character was taken through the adoption of a case study method. The object of the study was a small local company, denominated MEMPS - Montagem, Eletromecânica e Prestação de Serviços LTDA. It was verified that in the analyzed company the process of strategic formation is conducted also in a deliberate as in an emergent way. It is conceived in the leader's mind, through more intuitive than analytic inferences. The

process is centered in the entrepreneur, who leads it in a highly informal way, also in the strategies creation as in their popularization. Due to this fact, it was verified a growing need of formalization of the establishment and communication mechanisms parallels to the labor division and the hierarchical levels increasing.

Key words: Entrepreneurship. Strategy. Managing. Planning.

REFERÊNCIAS

ÂNGELO, Eduardo Bom. **Empreendedor corporativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BARBOSA, Luiz Carlos. Empreendedorismo. In: BRASIL.Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio. **O futuro da indústria**. Brasília: Instituto Euvaldo Lodi, 2005.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão**. São Paulo: Atlas, 2003.

BHIDE, Amar. Como os empreendedores constroem estratégias que dão certo. In: BRITTO, Francisco; WEVER, Luiz. **Empreendedores brasileiros**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRITTO, Francisco; WEVER, Luiz. **Empreendedores brasileiros**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

HARVARD business review. **Empreendedorismo e Estratégia**. Rio de janeiro: Campus, 2002.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron books, 1997.

MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1989.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.