

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA COMO MECANISMO DE GANHO
DE EFICIÊNCIA: ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO SETOR DE
TERMOPLÁSTICOS

EVERALDO PEREIRA DOS SANTOS

MANAUS
2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

EVERALDO PEREIRA DOS SANTOS

ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA COMO MECANISMO DE GANHO
DE EFICIÊNCIA: ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO SETOR DE
TERMOPLÁSTICOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

ORIENTADOR: PROF. DR. AUGUSTO CÉSAR BARRETO ROCHA.

MANAUS
2012

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados
fornecidos pelo (a) autor (a).

S237e Santos, Everaldo Pereira dos
Estratégia empreendedora como mecanismo de ganho de
eficiência: estudo de caso numa empresa do setor de
termoplásticos / Everaldo Pereira dos Santos . 2012
125 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Augusto César Barreto Rocha
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -
Universidade Federal do Amazonas.

1. Estratégia empreendedora. 2. Empreendedorismo. 3.
Liderança empreendedora. 4. Liderança empreendedora. I. Rocha,
Augusto César Barreto. II. Universidade Federal do Amazonas III.
Título

EVERALDO PEREIRA DOS SANTOS

ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA COMO MECANISMO DE GANHO
DE EFICIÊNCIA: ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO SETOR DE
TERMOPLÁSTICOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Aprovado em: 21/ 06 /2012

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Augusto César Barreto Rocha, Presidente
Universidade Federal do Amazonas

Prof^a. Dr^a. Ocildeide Custódio, Membro
Universidade Federal do Amazonas

Prof^a. Dr^a. Fabiana Lucena Oliveira
Universidade Estadual do Amazonas

Ao Deus de misericórdia e graça, à minha família e amigos.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro, agradeço a Deus pela vida e pela força, por iluminar meus caminhos e por me estender as mãos nas horas de dificuldade. Afinal, eu tudo posso naquele que me fortalece!

Agradeço à minha amada família: minha amada e compreensiva esposa Maura Carvalho, aos meus amados filhos Guilherme Antoniassi Santos e Murilo Antoniassi Santos e Maria Gabriela Maranhão Santos. Obrigado por compreenderem os momentos de ausência e por todo o incentivo.

Aos meus estimados amigos, companheiros do mestrado, Maria de Fátima Nascimento Silva, Francinete Lima Ramos Freire, Enely Vieira, Zilmara Patrícia de Araújo Correia e Marcos Bandeira.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Augusto Rocha, por me conduzir e orientar com maestria, dedicação, paciência e entusiasmo, por ter me impulsionado a extrair o melhor de mim nessa experiência, por ter me incentivado e ajudado. Obrigado!

Agradeço, por fim, à todas as pessoas que me auxiliaram nessa jornada, seja de forma direta ou indireta. Muito obrigado pela valiosa colaboração de todos vocês!

Ser empreendedor não é uma opção de vida, mas uma missão de vida. O empreendedor não arrisca apenas o seu futuro, mas também o de todos aqueles que estão à sua volta, que trabalham para o seu sucesso e dependem de suas atitudes e decisões. [...] O papel social talvez seja o mais importante papel que o empreendedor assume em toda a sua vida.

José Carlos de Assis Dornelas

RESUMO

O presente trabalho trata sobre análise do emprego da estratégia empreendedora O presente trabalho trata sobre análise do emprego da estratégia empreendedora numa empresa do setor industrial termoplástico. Para tanto, investigou uma empresa situada no Polo Industrial de Manaus, a Termotécnica da Amazônia LTDA. Tendo em vista que, o estudo focaliza os aspectos centrais do empreendedorismo, assim como a eficiência do emprego de uma estratégia empreendedora num ambiente industrial, respondeu a seguinte problemática: de que maneira o estilo cognitivo do empreendedor associado à aplicabilidade de estratégias empreendedoras pode contribuir para a melhora dos indicadores de desempenho e ao alcance dos objetivos de uma empresa do setor termoplástico do Polo Industrial de Manaus? Assim, a pesquisa aponta os aspectos positivos da estratégia empreendedora, destacando as características e os principais elementos que contribuem para o alcance de metas e objetivos. Antes de elucidar os resultados alcançados, expõe uma revisão de literatura, que apresenta os principais elementos sobre o empreendedorismo, esclarecendo as origens do termo, a especificação das correntes e, ainda, tratando brevemente sobre a ausência de uma teoria que especifique toda a complexidade do universo empreendedor. Posteriormente, trata a questão da estratégia empreendedora, para em seguida abordar o papel do líder nesse contexto. Destaca as principais características, distinções, benefícios e considerações contrárias sobre o tema. Após essa revisão, são demonstrados os resultados conseguidos, listando primeiramente as características gerais da empresa estudada, apresentando o cenário estratégico e considerando as particularidades do universo empreendedor associadas a fatores como turbulências e forças que regem o ambiente competitivo industrial, apresentando uma avaliação acerca da viabilidade da adoção do uso da estratégia empreendedora na empresa objeto deste estudo. Para a análise e exposição dos resultados foram considerados os principais indicadores de desempenho relativos ao período de 2010 e 2011. Desse modo, estão analisadas as principais tendências estratégicas, no contexto empreendedor, a serem seguidas pela referida organização no mercado ao qual esta inserida, dando ênfase a estratégia predominante comparada aos indicadores de desempenho obtidos. Dessas verificações, estão indicados o grau da relação entre as intervenções da gestão estratégica da empresa estudada e sua influência no resultado, para então apresentar as demonstrações dos impactos gerados a partir da aplicação da estratégia empreendedora no caso em estudo. Com relação à metodologia adotada, optou-se pelo método estudo de caso, com natureza semiquantitativa, adotando-se os tipos de pesquisa Bibliográfica, de Campo e Documental. Dos resultados obtidos é válido destacar que, as análises estão expressas por meio de gráficos sintetizando os resultados da empresa, estabelecendo um comparativo entre o período anterior ao emprego da estratégia empreendedora e o período no qual foi aplicada. Nas considerações finais são apresentadas reflexões e inferências acerca da prática intraempreendedora na organização em estudo, concluindo assim que a estratégia empreendedora pode representar o sucesso das organizações, contanto que assuma elementos das estratégias artesanais e deliberadas, unindo o instinto próprio do empreendedor ao conhecimento e a realidade do mercado.

Palavras-chave: Estratégia empreendedora; Empreendedorismo; Liderança empreendedora.

ABSTRACT

This paper deals with analysis of the use of entrepreneurial strategy. This paper deals with analysis of the use of entrepreneurial strategy in a company in the thermoplastic industry. To this end, we investigated a company located in the Industrial Pole of Manaus, the Amazon Termotécnica LTDA. Given that, the study focuses on the core aspects of entrepreneurship, as well as the efficiency of the use of an entrepreneurial strategy in an industrial environment, said the following issues: how the entrepreneur's cognitive style associated with the applicability of entrepreneurial strategies can contribute to improvement of performance indicators and the achievement of the objectives of a company in the thermoplastic of the Industrial Pole of Manaus? Thus, the research shows the positive aspects of entrepreneurial strategy, highlighting the characteristics and key elements that contribute to the achievement of goals and objectives. Before elucidating the results, presents a literature review, which presents the main elements on entrepreneurship, explaining the origins of the term, the specification of the currents, and also comes shortly on the absence of a theory that specifies the full complexity of universe entrepreneur. Later, treats the issue of entrepreneurial strategy, and then approaches the leader's role in this context. Highlights the main features, awards, benefits and contrary considerations on the subject. After this review, the results obtained are shown, listing first the general characteristics of the studied company, presenting the strategic scenario and considering the particularities of the universe entrepreneur associated with factors such as turbulence and governing forces competitive environment industry by presenting an assessment on the feasibility the adoption of the use of entrepreneurial strategy in the company object of this study. For analysis and display of results were considered key indicators of performance for the period 2010 and 2011. Thus, they are considered the main strategic trends in the entrepreneurial context, to be followed by that organization in the market which is inserted, emphasizing the dominant strategy compared to the performance indicators obtained. These checks are given the degree of relationship between the interventions of the strategic management of the company studied and its influence on the result, and then present the statements of the impacts from the application of entrepreneurial strategy in our case. With respect to methodology, we opted for the case study method with semiquantitative nature, adopting the kinds of bibliographic research, Field and Documentary. From the results obtained is valid to point out that the analyzes are expressed by means of graphs summarizing the results of the company, establishing a comparison between the period prior to the use of entrepreneurial strategy and the period in which it was applied. In the final considerations are presented reflections and inferences about the intrapreneurial practice in the organization under study, thus concluding that the entrepreneurial strategy may represent the success of organizations, provided that takes elements of the strategies and deliberate craft, joining the entrepreneur's own instincts to knowledge and reality market.

Keywords: Entrepreneurial Strategy, Entrepreneurship, Entrepreneurial Leadership.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

EPS – Poliestireno Expandido

MOD – Mão de obra direta

OEE – *Overall Equipment Effectiveness*/ Eficácia Global do Equipamento

PEC – Projeto de Emenda Constitucionais

PIM – Polo Industrial de Manaus

PPN – Pleno Potencial de Negócio

ROB – Resultado Operacional Bruto

SWOT – Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Forças que governam a competição em um setor industrial ..	26
Figura 2: A cultura intraempreendedora nas organizações	43
Figura 3: Percentual de fonte de ideias dos empreendedores	48
Figura 4: Estratégias deliberadas e emergentes.....	50
Figura 5: A organização da Steinsberg's, uma empresa empreendedora (por volta de 1948)	54
Figura 6: Representação gráfica: Taxonomia tipos de pesquisa	64
Figura 7: Etapas da pesquisa.	65
Figura 8: Análise SWOT da empresa estudada/Exercício de 2010 – 2011	70
Figura 9: Implementação do Planejamento Estratégico.....	73
Figura 10: Área de implementação do PPN.....	74
Figura 11: Produtividade (OEE)/Exercício de 2010.....	76
Figura 12: Despesas Operacionais/Exercício de 2010	76
Figura 13: Eficiência de Matéria-Prima/Exercício de 2010.....	77
Figura 14: Produtividade/Exercício de 2010	77
Figura 15: Índice de Refugo/Exercício de 2010	78
Figura 16: Pontualidade de Entrega/Exercício de 2010	78
Figura 17: Devolução no Exercício de 2010	79
Figura 18: Consumo Vapor no Exercício de 2010.....	79
Figura 19: Consumo de Energia no Exercício de 2010.....	80

Figura 20: Acuracidade no Exercício de 2010	80
Figura 21: Absenteísmo no Exercício de 2010	81
Figura 22: N° de Funcionários no Exercício de 2010	81
Figura 23: Horas Trabalhadas no Exercício de 2010	82
Figura 24: Gastos com Manutenção (s/ ROB)/Exercício de 2010.....	82
Figura 25: Tempo de SETUP no Exercício de 2010.....	83
Figura 26: Porcentagem de Disponibilidade de Máquina para Manutenção/Exercício de 2010	83
Figura 27: Frequência de Acidentes no Exercício de 2010	84
Figura 28: Cinco forças de Porter aplicada à empresa estudada.....	85
Figura 29: Implementação do Planejamento Estratégico	86
Figura 30: Produtividade (OEE) no Exercício de 2011	88
Figura 31: Despesas Operacionais/Exercício de 2011.....	89
Figura 32: Eficiência de Matéria-Prima no Exercício de 2011	89
Figura 33: Índice de Refugo no Exercício de 2011	90
Figura 34: Pontualidade de Entrega no Exercício de 2011	90
Figura 35: Devolução no Exercício de 2011	91
Figura 36: Consumo Vapor no Exercício de 2011	91
Figura 37: Indicador de Consumo de Energia no Exercício de 2011.....	92
Figura 38: Acuracidade no Exercício de 2011	92
Figura 39: Absenteísmo no Exercício de 2011	93
Figura 40: N° de Funcionários no Exercício de 2011	93

Figura 41: Horas Trabalhadas no Exercício de 2011	94
Figura 42: Gastos com Manutenção (s/ ROB)/Exercício de 2011	94
Figura 43: Tempo de SETUP no Exercício de 2011	95
Figura 44: Porcentagem de Disponibilidade de Máquina para Manutenção no Exercício de 2011.....	95
Figura 45: Frequência de Acidentes no Exercício de 2011	96
Figura 46: Características da estratégia empreendedora adotada pela Empresa estudada	97
Figura 47: Implementação do Planejamento Estratégico.....	98
Figura 48: Implementação do Planejamento Estratégico.....	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Esquematização de conceitos sobre estratégia	31
Quadro 2: Categorias estratégicas de Miles e Snow	32
Quadro 3: Tipos de estratégia e competências essenciais	33
Quadro 4: Dez escolas de pensamento sobre formação de estratégia.	34
Quadro 5: Quadro sinótico das correntes do empreendedorismo.....	38
Quadro 6: Síntese da definição do Intraempreendedor	44
Quadro 7: Realização das Etapas da Pesquisa.....	66
Quadro 8: Indicadores de desempenho.....	75
Quadro 9: Comparação dos indicadores de desempenho	99

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	15
1.1. Problema da pesquisa, objetivos geral e específicos.....	19
1.2. Justificativa da pesquisa.....	20
1.3. Estrutura do trabalho	21
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1. ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE: VISÃO GERAL	23
2.2. EMPREENDEDORISMO: ORIGEM, CONCEITOS E ESCOLAS ..	36
2.2.1. O Intraempreendedorismo nas organizações	42
2.3. ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA	45
2.4. LIDERANÇA EMPREENDEDORA.....	56
3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	61
3.1 MÉTODO CIENTÍFICO.....	61
3.1.1 Natureza do estudo	62
3.1.2 Delimitação do estudo.....	63
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	63
3.2.1 Universo e Amostra.....	63
3.3 TIPOS DE PESQUISA	64
3.4 ETAPAS DA PESQUISA	65
3.5 COLETA DE DADOS	66
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	68
4.1. Identificação do universo da pesquisa	68
4.2 Situação Preliminar	69
4.3 Resultados obtidos	85
4.4 Comparação entre as estratégias: Situação preliminar e Resultados obtidos.....	96
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	101

5.1. Recomendações para os próximos estudos	103
REFERÊNCIAS.....	105
ANEXO 1 – PROTOCOLO: ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA COMO MECANISMO DE GANHO DE EFICIÊNCIA: ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO SETOR DE TERMOPLÁSTICOS	111

1. INTRODUÇÃO

Os cenários turbulentos e inconstantes experimentados pelos setores industriais, nos últimos anos, são resultado da crescente disputa global econômica e competitiva associada às recentes crises financeiras mundiais – que, inegavelmente afetam os setores industriais, por repercutirem negativamente no poder de compra –, as rápidas mudanças tecnológicas e à multiplicação de variedades de produtos, isso tudo somado ao aumento da comercialização de produtos piratas.

Diante destas constatações, é improvável deixar de descartar qualquer discussão acerca da globalização, uma vez que esta tem representado a sociedade moderna o que a Revolução Industrial significou a sociedade pré-capitalista. Assim, muito embora, corra-se o risco de cair em clichê, é mister destacar que a globalização foi o ponto de partida para as situações peculiares – para dizer no mínimo – enfrentadas pelas empresas na atualidade, considerando o alcance e a interdependência das redes de relacionamento estabelecidas entre as economias mundiais.

Não se pode, dessa forma, tentar estabelecer um negócio sem levar em consideração os chamados fatores externos, independente da genialidade do serviço ou produto, pois, o mundo não age mais sob égides extremamente protecionistas, os mercados e as economias não são sistemas fechados e suas fronteiras, ainda que bem demarcadas, podem ser ultrapassadas.

Neste contexto, existem pactos de ética, pactos comerciais e econômicos, pactos ambientais, interações e interdependências, que não podem simplesmente ser descartados ou ignorados durante o processo de criação de um negócio ou na manutenção de um negócio já consagrado, mesmo que este não possua pretensões globais.

Não é nenhum exagero afirmar que todo e qualquer negócio está à mercê das transformações e mudanças mundiais e uma prova desta afirmação está contida nos últimos acontecimentos: a crise financeira dos Estados Unidos; a instabilidade econômica em alguns países europeus, como Portugal, Itália, Grécia e Espanha; o terremoto seguido de tsunami na região de Sendai, no Japão; dentre outros acontecimentos. Logo, ainda que estes acontecimentos possam parecer

desconexos, enfatiza-se que todos, de alguma forma e em determinado grau de intensidade, afetaram a economia mundial.

Conseqüentemente, considerando essas intempéries, as indústrias, visando à sobrevivência e a competitividade, se vêem forçadas a, constantemente, investir em novas tecnologias e em melhorias nas práticas de gerenciamento.

No setor industriário termoplástico, objeto de estudo e desenvolvimento da presente pesquisa, a situação não é diferente, pois, como se constata, embora, os produtos originados neste setor tenham sucesso considerável dentre as demais empresas industriárias por meio da comercialização de embalagens, verifica-se certa desconfiança por parte de algumas partes interessadas com relação a outros produtos, por exemplo, os blocos de EPS (Poliestireno Expandido) para construção civil.

Outro fator importante a ser destacado, neste contexto, condiz ao cenário que abriga a empresa estudada, o Polo Industrial de Manaus – PIM, que, além de estar sujeito a todas as intempéries listadas nos parágrafos anteriores, está sob constante ameaça no cenário nacional, pois, por diversas vezes teve sua sobrevivência comprometida por manobras políticas que visavam beneficiar outras regiões do país, por conta de uma insegurança jurídica e limitações logísticas. Contudo, os últimos acontecimentos políticos, como a aprovação de Projetos de Emenda Constitucionais (PEC) em prol do PIM, em específico a PEC 506/10, que ampliou até 2033 o prazo de vigência da Zona Franca de Manaus e também, prorrogou até 2029 a concessão de benefícios fiscais destinados ao setor de Tecnologia da Informação, induzem a uma maior estabilidade.

Diante desse cenário, destaca-se, por exemplo, a ênfase na importância do desenvolvimento de programas de empreendedorismo nas economias nacionais como forma de aumentar a geração de emprego, incentivar a produção tecnológica e alcançar ou prolongar a competitividade frente aos demais mercados econômicos, como observado no caso de países como Alemanha, França, Finlândia, Israel e Reino Unido.

Esta discussão, a respeito desses fatores condizentes as turbulências e as transformações enfrentadas pelas empresas no ambiente globalizado, se fazem necessárias, porque o empreendedorismo, temática abordada por este estudo,

significa, dentre outros conceitos e interpretações, o reconhecimento das oportunidades. Por essa forma, levando em conta todas as situações anteriormente discutidas, o reconhecimento de oportunidades é crucial a sobrevivência dos negócios.

Apenas para exemplificar a questão da importância do desenvolvimento de programas de empreendedorismo nas economias nacionais, no que concerne a experiência alemã, Dornelas (2008) destaca que somente na década de 1990, cerca de 200 centros de inovação foram criados naquele país.

Outro exemplo condiz ao caso dos programas de empreendedorismo da França, conforme destaca Dornelas (2008), foram desenvolvidas iniciativas voltadas à promoção do ensino do empreendedorismo nas universidades, com o objetivo de engajar os estudantes, além de ter sido estabelecido uma fundação de ensino do empreendedorismo, a criação de incubadoras nos moldes das universidades e o lançamento de uma competição nacional voltada a novas empresas de tecnologia.

O fator estratégico e a figura do líder empreendedor surgem, neste sentido, como diferencial imprescindível, averiguando não somente a necessidade de auferir credibilidade, mas, ainda, o posicionamento estratégico acertado e a conquista do público-alvo. Para isso, primeiramente, verifica-se a extrema necessidade de internalização do potencial do produto por parte daqueles que o fabricarão e o comercializarão. Devendo-se englobar ainda a questão vinculada à necessidade de considerar a visualização e a aceitação da estratégia como uma arte e não como práticas gerenciais, identificando-se que Porter (1996) sentencia que eficácia gerencial e técnicas gerenciais não são de fato estratégia.

Internalizando tal constatação é possível averiguar que, embora a importância do gerenciamento estratégico esteja associada ao gerenciamento da qualidade e da função de produção com o objetivo da obtenção de vantagem competitiva, o gerenciamento sincronizado deve estar também associado a estratégias alinhadas, caso contrário, há o risco potencial do distanciamento de posições que permitam resultados viáveis.

Observa-se, diante deste quadro situacional, que as características inerentes ao negócio associadas à competitividade de uma organização estão, conseqüentemente, condicionadas não apenas a capacidade inovadora ou

tecnológica, mas também a excelência dos processos e a liderança empreendedora, que, sem dúvida, incide fortemente sobre os processos decisórios da organização.

Exatamente perante estes aspectos, é que a confecção de uma estratégia de operações deve possuir efetivamente um papel conciso e fluidificante, ao invés de puramente direcional para a companhia, ou seja, a questão estratégica não se trata apenas de posicionamento, mas também das movimentações voltadas à sobrevivência competitiva no ambiente em que a empresa está inserida, bem como da capacidade de empregar manobras voltadas ao desenvolvimento contínuo.

Pode-se perceber então que, há uma forte relação entre o processo de desenvolvimento da cultura estratégica e o gerenciamento de controles, uma vez que as culturas estratégicas foram empregadas como parte da estratégia para adquirir e manter a vantagem competitiva.

O contexto exige, conseqüentemente, o desenvolvimento de uma orientação ou visão voltada a saciar as necessidades imediatas –presente– e as necessidades vindouras –futuro–. Assim, a estratégia empreendedora como mecanismo de ganho de eficiência está condicionada a visão do executivo enquanto empreendedor, isto é, a forma como conduzirá a evolução da concepção daquilo que é necessário ser realizado, formulando suas visões e transformando-as em realidade dentro do estilo assumido –o estilo empreendedor.

A gestão das estratégias de grandes e pequenas empresas tem utilizado, em geral, dois paradigmas predominantes na área, como pontua Gimenez (1998): (I) paradigma da escolha estratégica: condiz a abordagens contingenciais, que clarificam a relação entre estrutura organizacional e estratégia, ou ambiente e estratégia; e (II) paradigma da ecologia organizacional: abordagens acerca da égide do determinismo ambiental, que minimizam o papel do administrador estratégico.

Estas duas abordagens, contudo, não expressam a credibilidade devida à influência exercida pelas características pessoais dos gestores no exercício de seus papéis na estrutura organizacional, o que se buscará reavaliar com a presente pesquisa, clarificando, entretanto, até que ponto o estilo cognitivo exerce domínio nas decisões e relações do empreendedor.

Destarte, ainda será considerada no presente estudo, a questão do controle através de indicadores de desempenho para o processo de empreender, avaliando

sua importância no referido contexto, uma vez que este deve ser priorizado levando em conta as escalas de desempenho da companhia em relação aos concorrentes, no que diz respeito o produto e o escopo das operações mais importantes, visando a satisfação das necessidades presentes e futuras do mercado.

Outro fator importante a ser relacionado, refere-se à constatação de que muitas empresas no desejo de adotar práticas de gestão reconhecidas mundialmente, paralelamente, acabam caindo na tentação do “modismo”, ou seja, empregam práticas gerenciais que nada tem a ver com a realidade de seus processos, dedicando pouca ou nenhuma atenção aos impactos destas práticas sobre os objetivos estratégicos da empresa, às demandas de mercado e ao desempenho em relação aos competidores.

Por fim, considerando todo o exposto, a presente pesquisa, através de proposição de estudo de caso, tem por foco a análise e esclarecimento da utilização da estratégia empreendedora como importante aliada no atingimento dos objetivos de uma empresa, considerando para isso a influência dos líderes intraempreendedores sobre as decisões tomadas em âmbito organizacional, assim como os resultados efetivos demonstrados através dos indicadores de desempenho, obtidos por meio de estudo de caso desenvolvido numa empresa do setor termoplástico do PIM.

1.1. Problema da pesquisa, objetivos geral e específicos

O acirramento da competição global no setor industrial, amplamente favorecido pelas constantes inovações tecnológicas, afeta não apenas as empresas inseridas no polo eletroeletrônico como comumente se divulga, mas também as empresas atuantes no setor termoplástico.

Com isso em vista, a afirmativa de que as organizações termoplásticas são tão afetadas pelos efeitos da globalização quanto às demais empresas de outros polos, a pesquisa considera não somente o fator “acirramento da competição” à averiguação dos resultados que deseja demonstrar, mas também as transformações ocorridas ao longo dos anos no mercado, que propiciaram o atual cenário enfrentado no universo corporativo.

Desse modo, a pesquisa busca responder o seguinte problema: De que

maneira o estilo cognitivo do empreendedor associado à aplicabilidade de estratégias empreendedoras pode contribuir para o aumento dos índices de desempenho e ao alcance dos objetivos de uma empresa do setor termoplástico do PIM?

Tendo em vista a solução desta problemática, elaborou-se o seguinte objetivo geral: avaliar a viabilidade da adoção do uso da estratégia empreendedora numa empresa do segmento termoplástico do PIM. No que tange aos objetivos específicos, definiu-se os seguintes:

- a. Avaliar o cenário estratégico de uma empresa do setor termoplástico do PIM, levantando o tipo de estratégia predominante na empresa, considerando os indicadores de desempenho;
- b. Analisar a relação entre as intervenções na gestão estratégica de uma empresa do setor termoplástico do PIM e a sua influência no resultado;
- c. Demonstrar os impactos gerados a partir da aplicação da estratégia empreendedora no caso em estudo.

Com relação a tais definições, destaca-se sua importância ao alcance e as análises dos resultados conseguidos, enfatizando os principais aspectos relativos a estratégia empreendedora e a sua aplicação.

1.2. Justificativa da pesquisa

Excelência no desempenho estratégico e no incentivo ao intraempreendedorismo tem constituído, nas últimas décadas, mais que meras necessidades entre as organizações industriais, mas também uma questão de sobrevivência. Neste sentido, embora, muito se discuta acerca da sobrevivência organizacional, tornando esta expressão quase um mantra, esta depende diretamente de outros fatores e elementos, que coordenados e alinhados definem o tempo de vida da empresa no mercado.

O desempenho estratégico, neste contexto, torna-se imprescindível, carecendo de uma gestão visionária e eficiente que englobe o sentido e a prática do ser empreendedor, uma vez que o próprio sentido de estratégia está intrinsecamente relacionado à percepção atribuída ao termo visionário, tal qual o termo

empreendedorismo. Logo, equacionar o desempenho estratégico de uma organização a sua visão de futuro é extremamente necessário ao sucesso dos produtos e serviços disponibilizados no mercado.

Considera-se assim que, tal qual num complexo jogo de xadrez, os gestores das empresas precisam pensar e estudar suas manobras no mercado, com o intuito de tirar o máximo proveito das oportunidades encontradas e, ainda, se defender da melhor maneira possível das intempéries oriundas do ambiente externo, considerando as mudanças e transformações sociais, culturais e econômicas, que, infalivelmente, afetam o desempenho e o curso das programações.

Nesse sentido, vale evocar o afirmado por Drucker (2002) quando este autor assegura que, assim como o espírito empresarial reclama para si a administração empreendedora relativa a práticas e políticas internas voltadas ao empreendimento, também exige práticas e políticas externas, isto é, aquelas direcionadas ao mercado, que se configuram como as estratégias empreendedoras.

Por essa via, a finalidade da presente pesquisa para as organizações está vinculada a proposição da estratégia empreendedora como meio propício ao estabelecimento de vantagem competitiva e estratégica frente às concorrentes. Assim, o estabelecimento de um ambiente organizacional focado nos resultados sem relegar os ativos humanos, uma vez que a disseminação do espírito empreendedor na organização ocorre na esfera humana e os líderes empreendedores possuem elevada importância nesse processo.

Com relação à importância deste estudo para a sociedade, este se justifica levando-se em consideração que a harmonia organizacional, isto é, o alinhamento das políticas e das estratégias empresariais, gera a criação de valor entre os clientes, percebido através do comprometimento da empresa para com os consumidores ao colocar no mercado produtos de qualidade e de eficácia certificada.

À Instituição e aos acadêmicos, esta pesquisa se justifica por contribuir para os estudos acerca da influência do estilo cognitivo empreendedor nas decisões e, principalmente, na criação e inserção de estratégias empreendedoras no cotidiano organizacional, de modo a propiciar a reflexão sobre a criação e o desenvolvimento destas estratégias, tendo em vista que ainda há pouca pesquisa voltada à temática.

1.3. Estrutura do trabalho

A presente pesquisa está estruturada em quatro partes, conforme especificado a seguir:

1ª Capítulo – Apresentação geral do estudo proposto: consiste na especificação e discussão dos motivos que levaram a proposição do trabalho e contém a Introdução, que apresenta o cenário atual ao qual o problema diagnosticado no trabalho está inserido; o Problema, que especifica a área exata de interesse do estudo, identificando a problemática abordada; os Objetivos Gerais e Específicos, que transcorrem passo a passo o que se pretende alcançar, bem como os meios necessários, com a execução da pesquisa; a Justificativa, na qual se explica os motivos e a finalidade do estudo, e; a Estrutura do Projeto.

2ª Capítulo – Fundamentação Teórica: apresenta revisão literária sobre o assunto abordado, clarificando as principais características, distinções, benefícios e considerações contrárias sobre o tema.

3ª Capítulo – Metodologia: identifica o método, bem como o tipo de pesquisa e os instrumentos metodológicos utilizados para a realização do levantamento de dados necessários ao estudo.

4ª Capítulo – Análise e discussão dos resultados: apresenta em quatro subseções (4.1. Identificação do universo da pesquisa; 4.2 Situação Preliminar; 4.3 Resultados obtidos; e, 4.4 Comparação entre as estratégias: Situação preliminar e Resultados obtidos) os resultados alcançados com a execução da pesquisa.

5º Capítulo – Considerações finais e recomendações: demonstra um último apanhado acerca da realização geral do estudo, apresentado uma visão concisa e objetiva acerca das conclusões chegadas com a execução da pesquisa, ressaltando ainda recomendações para os próximos estudos realizados na área temática predominante: empreendedorismo e estratégia empreendedora.

Anexo – Protocolo: estratégia empreendedora como mecanismo de ganho de eficiência: estudo de caso numa empresa do setor de termoplásticos: Nesta seção demonstra-se o protocolo utilizado na execução da pesquisa, identificando-se os principais aspectos metodológicos utilizados, assim como o desenho da estrutura seguida pelo estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão teórica, apresentada nesta seção, tem por objetivo fundamentar os argumentos a serem levantados pela presente proposta considerando o tripé originado na temática principal: empreendedorismo, estratégia empreendedora e estilo empreendedorial cognitivo.

Destaca-se que a composição dos tópicos, além de contar com a revisão literária trabalhos clássicos como os de Porter (1996), Mintzberg (1998), Schumpeter (1934, 1954, 1959, 1975, 1988), por exemplo, também contempla autores contemporâneos como Antonioli (2007) e Baron e Shane (2007), levando em conta, principalmente, o fluxo contínuo de trabalhos acadêmicos a utilizar as ideias desses autores. Além de contemplar esses autores, o trabalho apresenta ainda a revisão de artigos científicos como Almeida, Martinelli e Teixeira (1993), Damke, Hofer, Lorenzi e Welgacz (2010), dentre outros. Com relação ao critério utilizado para a escolha de tais autores, enfatiza-se que foi considerado, principalmente, o valor teórico e os argumentos trabalhados pelos mesmos, uma vez que não há de fato uma teoria voltada ao empreendedorismo.

Nesse contexto, esclarece-se que o primeiro segmento da revisão teórica abordará os principais elementos da estratégia, visando esclarecer os principais pontos relevantes à pesquisa. A seguir, direciona-se o foco à discussão das principais características do empreendedorismo, enfatizando o estilo cognitivo empreendedor e também a capacidade visionária dos intraempreendedores, considerando as principais nuances do tema e suas finalidades ao presente estudo. Por fim, apresenta-se, numa sequência lógica aos propósitos da pesquisa, os principais aspectos e particularidades da estratégia empreendedora.

2.1 ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE: VISÃO GERAL

Mintzberg (1998) e Montgomery e Porter (1998) são apenas alguns dos autores que destacam que, antes de ser amplamente empregado no universo corporativo, o termo estratégia era utilizado pelos militares para designar, basicamente, o conjunto de medidas e táticas articuladas nos campos de batalha, como por exemplo, o melhor posicionamento em relação às linhas inimigas ou os

arranjos de ataque e defesa.

Almeida, Martinelli e Teixeira (1993), destacam que tanto a expressão quanto a prática da estratégia, tem a origem atribuída à Grécia, onde os primeiros generais, responsáveis por todo o posicionamento, pelas táticas e pela inteligência de guerra, eram denominados *strategos*.

Para Mintzberg (1998), apesar da conceituação formal do termo estratégia, bem como da clara delimitação de suas origens nas forças armadas militares gregas, essa palavra é utilizada tanto para designar situações passadas quanto descrever um determinado comportamento desejado.

Justamente perante esse contexto, verificou-se que o termo e a prática estratégia expandiram o alcance para além dos campos de batalha a exemplo de outros conceitos, como a logística.

Assim, com o passar dos anos tornou-se imperativa a percepção de que a conquista de territórios pela guerra bélica ficava cada vez mais inviável em função do nível de civilidade atingido pelos homens, que perceberam que a melhor conquista, nesses novos tempos, seria aquela fundamentada na inteligência, tal qual se observa através da proliferação das multinacionais no contexto contemporâneo.

Nesse sentido, Montgomery e Porter (1998) revelam que, desde a década de 1970 é que a denominada estratégia corporativa ou estratégia empresarial começou a dominar o campo gerencial. Contudo, os autores destacam que foi somente na década de 1980 que a estratégia se tornou uma disciplina plena das áreas gerencias.

De acordo com Montgomery e Porter (1998), a maioria das técnicas e ferramentas outrora utilizadas na concepção do planejamento estratégico foram amplamente trabalhadas e modernizadas, sendo substituídas por abordagens mais sofisticadas, apropriadas e mais fáceis de colocar em prática.

No atual contexto global, como se pode observar a cada novo dia, a estratégia reafirma-se imprescindível a sobrevivência das organizações, tendo em vista que os cenários econômico, mercantil e industrial compactuam mudanças constantes que dão o tom da intensa competitividade verificada não apenas em nível global, mas também em nível local. Como destacam Goshal, Lampel, Mintzberg e Quinn (2003), a estratégia é para a organização, aquilo que a personalidade é para o indivíduo.

Essas transformações globais, de acordo com Fleury e Fleury (2003), permitiram o desenvolvimento do cenário vivenciado contemporaneamente pelas organizações: altamente turbulento, instável e extremamente competitivo.

Cabe ressaltar que, a competição, conforme afirmado por Henderson (1998), existe muito antes da estratégia, podendo ser observada principalmente no processo de evolução dos seres vivos.

Logo, considerando o afirmado por Porter (1998) que, a essência da formulação de uma estratégia é lidar com a competição, passa-se a conceituação do que é competição. Nesse contexto, Costa (2007) distingue a competitividade como sendo o resultado – positivo ou negativo – de um confronto ativo ou potencial pela própria clientela ou por público-alvo, entre uma empresa e suas concorrentes atuais e/ou potenciais, em tempo presente ou futuro, num ambiente de livre concorrência.

Bhide (2002) observa que, no mundo globalizado, a sobrevivência com lucro depende de vantagem competitiva que, por sua vez, deve originar-se numa combinação de ideias criativas com capacidade superior de execução. Portanto, aquelas empresas e os empreendedores que não possuem estratégias de fato efetivas, findam, na concepção deste estudo, subsistindo no mercado, competindo pifamente nesse meio, sem ter qualquer fundamento que possa garantir sua sobrevivência.

Para Henderson (1998), o que distingue os competidores em negócios podem ser tanto o preço de venda, quanto as funções ou a utilização do tempo ou a vantagem da localização. Entretanto, o autor enfatiza que também essa distinção de competidores em negócios pode não ser nada disso, mas simples e unicamente a percepção que o cliente tem de um produto, serviço e de seu fornecedor.

Na visão de Henderson (1998) os elementos básicos da competição estratégica são cinco e estão dispostos na seguinte ordem:

(1) a capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiros, pessoas e recursos interagem continuamente;

(2) capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;

(3) recursos que possam ser permanente investidos em novos usos, mesmo se os benefícios consequentes só apareçam a longo prazo;

(4) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente;

(5) disposição de agir.

Porter (1998) ressalta que, costuma-se visualizar a competição como algo pessimista e limitado, restrito apenas aos concorrentes propriamente distinguidos. Todavia, o autor destaca que na dimensão competição existem muito mais fatores que apenas o “concorrente”, tais como os clientes, os fornecedores, novos entrantes em potencial e os produtos substitutos.

Nessa mesma linha de raciocínio, Porter (1998) identifica cinco forças, no que tange a competição, que, segundo ele, governam o setor industrial estando enraizadas na economia subjacente; conforme a figura 1.

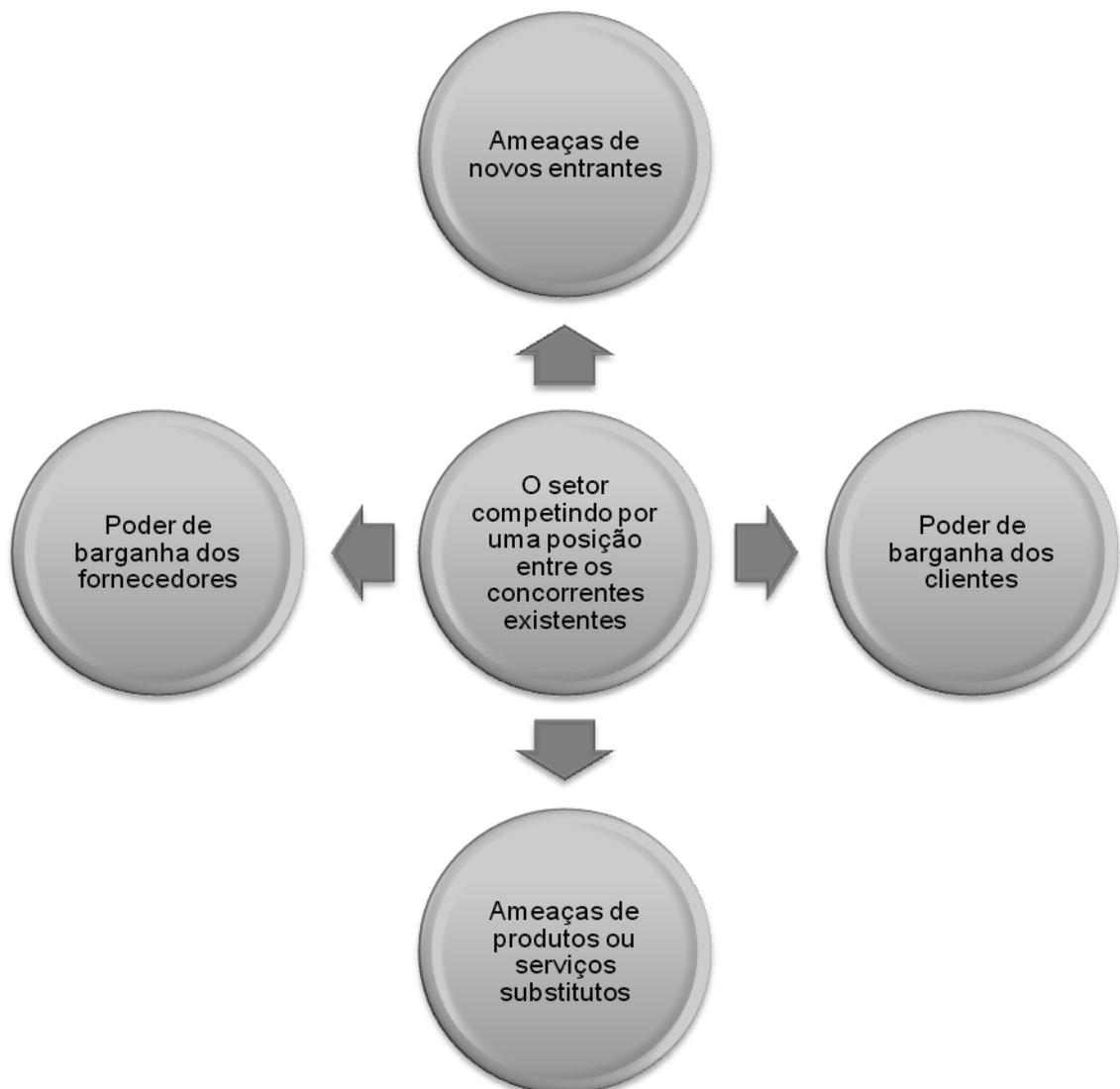


Figura 1: Forças que governam a competição em um setor industrial
Fonte: adaptado de Porter (1998).

Na figura 1 é possível identificar as formas de interação existentes em qualquer que seja o setor empresarial/industrial, uma vez que competitividade e posicionamento são elementares e essenciais a qualquer organização empresarial. Assim, como se vê na figura, o autor busca sintetizar as principais situações que afetam inevitavelmente e frequentemente as empresas, ou seja, as constantes ameaças de novos negócios competindo no mesmo setor ou aquelas ameaças de produtos ou serviços substitutos, além do poder de negociação (barganha) de fornecedores e de clientes, que afetam o lucro e também as despesas finais.

Nesse sentido, Henderson (1998) frisa que, aqueles distinguidos como estrategistas de negócio utilizam tanto a imaginação quanto a capacidade de raciocínio, visando dar maior celeridade aos efeitos da competição e a velocidade das mudanças. Conforme enfatiza o autor, são a imaginação e a lógica que tornam possível a estratégia no ambiente competitivo.

Henderson (1998) destaca ainda que, sem a imaginação e a lógica, comportamentos e táticas seriam apenas intuitivos ou o resultado de reflexos condicionados. Contudo, vale destacar que essa criatividade e racionalismo, ainda segundo a visão de Henderson (1998), são apenas dois dos fatores que definem deslocamentos no equilíbrio competitivo, constatando-se que à estratégia necessita compreender a complexa trama da competição natural.

Hamel e Prahalad (1995) destacam, a respeito da formulação da estratégia, tratar-se de um processo de compreensão e formulação das forças competitivas e, simultaneamente, de um processo aberto de descoberta e incrementalismo proposital.

Assim, levando em conta ambos os processos propostos por Hamel e Prahalad (1995) quanto à formulação da estratégia e, ainda, a convergência das correntes, é válido enfatizar a importância desse ponto de vista através da percepção de Porter (1996) que, orienta que uma competição baseada unicamente na eficácia operacional é mutuamente destrutiva, pois finda gerando uma guerra de desgastes que traz como único resultado a limitação da competição.

Cavalari (2008) destaca que, tanto estratégia quanto sua formulação são elementos essenciais aos processos gerenciais das empresas, tendo em vista que possibilitam direcionar o negócio a um determinado caminho possível.

Portanto, entender a relação entre competição e estratégia prevê, conforme Cavalari (2008), o entendimento da empresa como um todo –de forma holística–, a compreensão do ambiente onde estão inseridas, a percepção e o entendimento das ameaças e oportunidades e a identificação de competências que possibilitem a criação de vantagem competitiva no setor onde atua.

É válido ressaltar, visando maior entendimento, a questão da rivalidade entre as concorrentes que, segundo Porter (1998), pode ser identificada à medida que toma forma familiar de uma corrida pela posição, utilizando para isso táticas relacionadas às de competição de preços, lançamento de produtos e golpes publicitários. Destaca-se ainda que, essa rivalidade intensa, prevista pelo autor, está relacionada com a presença de uma variedade de fatores, quais sejam:

- Os concorrentes são numerosos ou aproximadamente iguais em porte e poder. Em muitos setores industriais americanos, nos anos recentes, os concorrentes estrangeiros naturalmente se tornaram parte do quadro competitivo.
- O crescimento do setor é lento, precipitando lutas por participação de mercado que envolvam membros com ideias de expansão.
- O produto ou serviço não tem diferenciação ou custos repassáveis, o que prende os compradores e protege um combatente contra incursões na área de seus clientes por outro competidor.
- Os custos fixos são altos ou o produto é perecível, criando uma forte tentação para reduzir preços. Muitos negócios de materiais básicos, como papel e alumínio, sofrem este problema quando a demanda diminui.
- A capacidade é normalmente aumentada por grandes incrementos. Tais adições, como nos negócios de cloro e vinil-cloreto, rompem o equilíbrio de suprimento-demanda do setor e frequentemente levam a períodos de supercapacidade e redução de preços.
- As barreiras de saída são elevadas. As barreiras de saída, como ativos muito especializados ou lealdade da gerência para com um negócio em particular, mantêm as empresas competindo mesmo quando elas possam estar ganhando pouco.

Montgomery e Porter (1998) destacam, considerando todo o exposto, que as organizações que criarem para si posições competitivas sustentáveis em setores tidos como economicamente viáveis, serão as organizações que irão prevalecer, em outras palavras, serão as empresas com maior tempo de vida no mercado.

A partir dessa conclusão, verifica-se que a competição estratégica, conforme pontua Porter (1998), pode ser tomada como uma maneira de identificar novas posições por meio da fidelização dos clientes já existentes e também através da conquista de novos clientes e, prioritariamente, pelo uso da criatividade.

Assim, a partir das mudanças de perspectivas, da constatação da necessidade de auferir vantagem competitiva e da imperativa mudança entre os consumidores, a estratégia ganhou novos contornos, tomando maior espaço nas mais diversas esferas da sociedade (política, econômica, mercantil, dentre outras), incidindo principalmente nas organizações industriais.

Henderson (1998), nesse sentido, alerta que a estratégia não é tão simples quanto parece. Para o autor, a estratégia, assim como a formulação desta, envolve tudo e requer comprometimento e dedicação de todos os setores da organização.

De acordo com Henderson (1998), o compromisso estratégico é deliberado, meticulosamente estudado e rigorosamente ponderado, inclusive, o autor chega a afirmar que, a competição estratégica comprime o tempo.

Em termos gerais, Porter (1996) argumenta que não basta que a empresa desempenhe suas atividades melhor que seus concorrentes, pois, nesse caso estará apenas sendo mais eficaz, em termos operacionais, que suas oponentes e isso é indicativo de que não se possui uma estratégia robusta.

Para Kotler (1999), a eficácia operacional é uma ajuda valiosa a organização na corrida pela competitividade, mas, apenas por um tempo, pois, se não há uma estratégia igualmente eficaz, logo as demais empresas, as concorrentes, alcançarão a excelência operacional que distinguia a empresa por breve tempo.

A estratégia compõe proporções decisivas e expressivas no tocante da vantagem competitiva empresarial, definindo as condições ambientais da empresa que determinam o seu valor frente as suas concorrentes, pois, como determina Porter (1998), a essência da formulação de uma estratégia é lidar com a competição.

Hitt, Hoskisson e Ireland (2002), nesse mesmo intento, identificam que a procura pelo estabelecimento da competitividade constitui a alma da administração estratégica, isto é, a razão da existência das estratégias nas empresas consiste na busca pela competitividade.

Fleury e Fleury (2003) destacam, nesse cenário, que dentre as características da nova economia mundial, a de maior destaque é a transição da eficiência individual para a eficiência coletiva. Para os autores, a competitividade permanecerá num patamar evolutivo relacionado ao desempenho de redes interorganizacionais e não de empresas isoladas.

Considerando esse contexto, Drucker (2002) afirma que, ultimamente, a expressão estratégia na empresa adquiriu proporções de modismo, tornando-se inclusive jargão de alguns gestores.

Ginsberg (1984) enfatiza que não há, dentro da vasta literatura sobre estratégia, uma definição universal, um único conceito que englobe concisamente o que seja estratégia. De acordo esse autor, a maior dificuldade no desenvolvimento de abordagens do tipo integrativas no estudo de estratégia organizacional condiz ao uso do termo “estratégia” de forma pouco incisiva e abrangente, ou seja, o termo é utilizado sem as clarificações necessárias.

Entretanto, para fins de conceituação, destaca-se a definição de Porter (1996) que identifica a estratégia como a forma de criar uma posição exclusiva e valiosa englobando diversos conjuntos de atividades. O autor justifica esses variados conjuntos de atividades ressaltando que, se houvesse apenas uma única posição ideal não haveria a necessidade de utilização de estratégia.

Porter (1996) sentencia que, a estratégia faz da escolha do que não fazer um fator tão importante quanto à escolha do que fazer.

Na visão de Henderson (1998), a estratégia é conceituada como sendo a procura deliberada de um plano de ação voltado ao desenvolvimento e ajuste da vantagem competitiva de uma empresa, considerando para isso que essa busca deliberada constitui de processo interativo, devendo iniciar com o reconhecimento do que a empresa é, ou seja, qual a sua razão de ser, e também com a real percepção do se dispõem em termos de recursos, convergindo à conceituação de Hamel e Prahalad (1995).

Em “A criação artesanal da estratégia”, de Mintzberg (1998), pode-se observar pelo menos quatro conceitos diferentes para estratégia, dentre os quais:

- Um curso de ação conscientemente definido para a organização.
- Um padrão percebido em um conjunto de ações, fruto de decisões empresariais e gerenciais.
- Uma busca de posição competitiva no mercado.
- Uma visão ou perspectiva que surge através do líder principal da organização.

Como se verificou, há uma gama de possibilidades relacionada à temática estratégia, bem como a sua formulação. Neste contexto, é válido destacar que a palavra estratégia pode ter um grande número de significados, por isso mesmo a importância da discussão acerca da evolução da estratégia no contexto visionário, bem como dos vários conceitos de estratégia, suas características, processos de formação e de implementação, considerando para isso o fator “empreendedor” –a ser abordado posteriormente–, que ao constructo da estratégia empreendedora é fundamental na cultura da companhia estudada.

Destaca-se, além dos conceitos vistos anteriormente, outras identificações de igual importância, enumeradas por Bornhold (1997), conforme demonstrado no quadro 1.

ESQUEMATIZAÇÃO DE CONCEITOS SOBRE ESTRATÉGIA		
AUTOR	CONCEITO DE ESTRATÉGIA	PERCEPÇÃO ACERCA DO CONCEITO
George Steiner	é a futuridade das decisões correntes.	Diz respeito à habilidade para prever situações e, conseqüentemente, se posicionar em relação as mesmas.
Gluek	é um plano unificado, amplo e integrado, que se destina a assegurar que os objetivos da empresa sejam atingidos.	A estratégia é abordada a partir da ideia de planejamento, delineada como algo abrangente, mas também unificado e interligado. Por essa abordagem fica claro que a estrutura do plano converge para o alcance dos objetivos traçados.
Hamel e Prahalad	é um processo de compreensão e formulação das forças competitivas e, ao mesmo tempo, um processo aberto de descoberta e incrementalismo proposital.	Para estes autores a estratégia consiste num processo de constante agregação, estando intrinsecamente relacionada a compreensão das forças competitivas que agem sobre a organização.

ESQUEMATIZAÇÃO DE CONCEITOS SOBRE ESTRATÉGIA		
AUTOR	CONCEITO DE ESTRATÉGIA	PERCEPÇÃO ACERCA DO CONCEITO
Henderson	é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.	Esse conceito reflete a intencionalidade da procura e da determinação de planos voltados a auxiliar na manutenção da competitividade de uma determinada empresa.
Mintzberg	é forma de pensar o futuro, integração do processo decisório, procedimento formalizado e articulado de resultados, programação.	Mais uma vez a estratégia é abordada como uma maneira de lidar com possíveis acontecimentos, isto é, uma forma de estabelecer soluções voltadas ao aproveitamento ou mesmo à proteção quanto a previsões.
Porter	a forma de criar uma posição exclusiva e valiosa englobando diversos conjuntos de atividades.	Aqui a estratégia é tomada pelo prisma da exclusividade, vista como achado voltado à vantagem de posicionamento em relação aos concorrentes. Fica óbvio que a criação e a estruturação da estratégia dependem de diversos tipos de instrumentos que vão do conhecimento à habilidade de prever cenários.
Richard Rumelt	é manter o sistema funcionando em vantagens e/ou criar condições para ganhar.	Se para Porter a formulação da estratégia trata de exclusividade, para Rumelt trata-se de manutenção da vantagem. Com esse pensamento, o autor destaca que a estratégia deve se voltar à criação de vantagem ou a criação de condições para que a empresa prevaleça sobre as concorrentes.
R. Pascale	é decidir sobre investimentos para atingir objetivos identificados.	Esse conceito é mais restritivo se comparado aos demais vistos anteriormente, pois o autor trabalha a estratégia como uma opção de decisão acerca de investimentos, o que relega para segundo plano os outros conceitos envolvidos e próprios da estratégia como a previsão ou o posicionamento ou a vantagem competitiva.

Quadro 1: Esquemática de conceitos sobre estratégia
Fonte: adaptado de Bornhold (1997).

Percebe-se que, em comum, todos os conceitos elencados por Bornhold (1997) apresentam a estratégia como uma forma de pensar e agir para o tempo futuro, identificando claramente a questão do processo decisório e dos objetivos e metas que se pretende atingir. Entretanto, é sempre válido enfatizar que por mais que a estratégia possua validade futura, isto é, seja executada num tempo a se

concretizar, essa deve basear-se também em questões originadas no passado.

Com relação à taxonomia da estratégia, destaca-se que também não são poucos os autores a identificar tipos de estratégias a serem seguidos pelas empresas. Miles e Snow (1978), por exemplo, identificam a existência de quatro tipos de estratégias genéricas, que são: defensiva, prospectora, analítica e reativa.

Dentre esses tipos específicos de estratégia, Miles e Snow (1978) destacam que essas categorias de estratégia competitiva distinguem as organizações por meio da relação estratégia/estrutura e ambiente. Estas categorias se diferenciam a medida que as organizações respondem aos três problemas que compõem o ciclo adaptativo: (a) problema empreendedor: definição do domínio de produto/mercado; (b) problema de engenharia: escolha de sistemas técnicos; e (c) problema administrativo: relacionado à estrutura e processos organizacionais. No quadro abaixo, concebido por Gimenez (1998), é possível averiguar com mais clareza a aplicação desses tipos de estratégia na descrição realizada no quadro 2.

Categoria estratégica	Descrição
Estratégia defensiva	Uma empresa seguindo esta estratégia procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um.
Estratégia prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
Estratégia analítica	Uma empresa que segue esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora.
Estratégia reativa	A firma que adota uma estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

Quadro 2: Categorias estratégicas de Miles e Snow
Fonte: Gimenez (1998).

Outros autores que também tipificam a estratégia são Fleury e Fleury (2003).

Para esses estudiosos, as competências são essenciais para a execução das estratégias, conforme se observa no quadro 3.

Estratégia Competitiva	Função		
	Operações	Desenvolvimento de produtos	Vendas/Marketing
Excelência Operacional	Manufatura classe mundial/produção enxuta	Inovações incrementais	Convencer o mercado de que a relação qualidade/preço dos produtos/serviços oferecidos é ótima
Inovação em produto	<i>Scale up</i> e produção primária	Inovações radicais (<i>breakthrough</i>)	Preparar o mercado e educar os clientes potenciais para a adoção da inovação
Orientada para Cliente	Manufatura ágil	Desenvolvimento de sistemas (produtos/serviços) específicos	Desenvolver relações com clientes específicos para compreender necessidade e vender soluções

Quadro 3: Tipos de estratégia e competências essenciais.

Fonte: Fleury e Fleury (2003)

De acordo com Fleury e Fleury (2003), a estratégia “Excelência Operacional” é utilizada por aquelas empresas que disputam em mercados onde o maior determinante da competitividade de produtos ou serviços é a relação qualidade/preço. As estratégias quando baseadas nas operações tendem a obter mais sucesso quando focam no desenvolvimento das capacidades dos recursos humanos e dos processos operacionais, o que dificulta, segundo Fleury e Fleury (2003), a imitação pelos concorrentes.

Com relação à estratégia “Inovação em produto”, Fleury e Fleury (2003) afirmam que as empresas que competem usando essa estratégia são aquelas que estão em constante processo de investimento, tendo em vista a criação de conceitos de produto radicalmente novos para clientes e segmentos de mercado definidos.

Por fim, as estratégias do tipo “Orientada para o cliente” constituem aquelas voltadas para as necessidades de clientes específicos e buscam avanços no desenvolvimento de produtos, sistemas e soluções, isso com a finalidade de atender as demandas atuais e também as futuras. De acordo com Fleury e Fleury (2003), as empresas que adotam essa estratégia priorizam o desenvolvimento do conhecimento que dispõem sobre cada cliente e sobre o próprio negócio.

Para estes autores, a formulação da estratégia competitiva deve objetivar o desenvolvimento da competência com a qual a empresa é mais forte, ou seja,

potencializar os pontos fortes e investir na melhoria daqueles pontos considerados a melhorar.

Logo, em concordância com o frisado por Porter (1998), averigua-se que a estratégia é um meio diferenciado de fixar limites. Para Porter (1998), esse meio diferenciado de fixar limites implica afirmar que: “que um não vai oferecer tudo a todos, sim que buscará e encontrará, ou inventará uma proposta diferente, especial”.

Mintzberg *et al* (2000), estabeleceram um amplo panorama das diferentes maneiras com as quais se pode conceber uma estratégia, verificadas no quadro 4 a seguir.

Escola	Descrição	Pressupostos
Design	Formação de estratégia é um processo conceitual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Um processo de pensamento consciente e controlado; 2. O executivo principal é “O Estrategista” (responsável pelo controle e consciência); 3. Modelo de formação de estratégia simples e informal; 4. Estratégias são o resultado de “design” criativo; 5. Estratégias abrangentes, explícitas e articuladas; 6. Implementação segue a formulação.
Planejamento	Formação de estratégia é um processo formal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Processo controlado, consciente e formal decomposto em etapas 2. Baseado em “check-lists” e técnicas 3. O executivo principal tem a responsabilidade pelo processo global em princípio; assessores de planejamento são responsáveis pela execução na prática 4. Estratégias abrangentes explicadas e então implementadas através de atenção detalhada para com objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais
Posicionamento	A formação de estratégia é um processo analítico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégias são genéricas, mais especificamente posições tangíveis e comuns no mercado 2. O mercado é econômico e competitivo 3. Processo analítico baseado em cálculos 4. Estratégias podem levar a outros tipos de estratégias (funcionais) e podem definir grupos estratégicos em indústrias 5. Analistas têm um papel central no processo, mas os administradores controlam oficialmente as escolhas 6. Estratégias abrangentes a ser articuladas e implementadas
Empreendedora	A formação de estratégia é um processo visionário	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégia é uma perspectiva na mente do líder (um sentido de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização) 2. Processo semiconsciente baseado na experiência e intuição do líder 3. Controle rígido da formulação e implementação pelo líder 4. Visão estratégica maleável e estrutura

Escola	Descrição	Pressupostos
		responsiva e simples 5. Estratégia toma a forma de estabelecimento de nicho, protegido das forças da concorrência
Cultural	Processo baseado em prescrições normativas sobre Como implementar estratégias formuladas	1. Processo de comportamento coletivo baseado em crenças comuns 2. Estratégia toma a forma de perspectiva, enraizada em intenções e refletida em padrões 3. Coordenação e controle são normativos e baseados em crenças comuns 4. Organizações tendem a ser proativas em relação ao ambiente 5. Perspectiva estratégica permanente enfatizada pela cultura e ideologia
Cognitiva	A formação de estratégia é um processo mental	1. Processo cognitivo que ocorre na mente do estrategista 2. Estratégias são perspectivas ou conceitos 3. Processo de formação de estratégia é enviesado pelas capacidades cognitivas restritas 4. Estratégias são difíceis de alcançar, não-ótimas quando alcançadas, e difíceis de mudar 5. Estrategistas variam amplamente em seus estilos de formação de estratégia
Ambiental	A formação de estratégia é um processo passivo	1. Ambiente dita a estratégia 2. Não há nenhum processo ou estrategista interno 3. Estratégias são posições ou nicho
De Aprendizagem	A formação de estratégia é um processo emergente	1. Controle deliberado não é possível, e a formação de estratégia é um processo de aprendizagem ao longo do tempo 2. Formulação e implementação são inseparáveis 3. Um sistema coletivo de aprendizagem 4. As ações são entendidas em retrospecto 5. O papel do líder é administrar o processo de aprendizagem estratégica 6. Estratégias aparecem primeiro como padrões percebidos em ações passadas
Política	A formação de estratégia é um processo de poder	1. O processo é fundamentalmente político 2. Estratégias tomam a forma de tramas e não de perspectivas 3. Não há nenhum ator dominante interno, mas sim grupos 4. Externamente, a organização promove estratégias deliberadamente agressivas 5. Conflitos interno acontecem em tempos de grandes mudanças 6. Internamente, a estratégia é um reflexo da distribuição de poder entre indivíduos e grupos de influência
De Configuração	A formação de estratégia é um processo episódico	1. Comportamentos de organizações são melhor descritos como configurações de dimensões relacionadas a estado e tempo 2. O processo pode ser qualquer um dos anteriores, de acordo com tempo e contexto 3. Há ciclos de vida na formação de estratégia

Quadro 4: Dez escolas de pensamento sobre formação de estratégia

Fonte: MINTZBERG *et al* (2000).

Ademais, com relação à definição de estratégia empresarial, destaca-se a definição estipulada por Mintzberg e Quinn (2001), na qual esta estratégia é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, estipulando a produção das principais políticas e planos voltados a obtenção dessas metas e define, ainda, a escala de negócios na qual a organização deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

2.2. EMPREENDEDORISMO: ORIGEM, CONCEITOS E ESCOLAS

Drucker (1988), Filion (1999), Hisrich, Peters e Shepherd (2009), são unânimes ao afirmar que a expressão “empreendedorismo” assumiu diversas denotações ao longo da história, no entanto, se pode averiguar que todos os significados atribuídos a este termo possuem um denominador comum, o polinômio: iniciativa, criatividade, intuição, inovação.

Filion (1999) destaca que, embora, haja na vasta literatura disponível uma clara confusão sobre a conceituação do termo empreendedor, mais vale despende tempo a análise das diferenças contidas nestas conceituações que a confusão instaurada nas suas diversas significações.

A este respeito, Guimarães (2005) considera que, mesmo em face desta falta de consenso a área de abrangência do empreendedorismo se expandiu para além das suas origens nas ciências econômicas, sendo analisado e observado por sociólogos, historiadores, psicólogos, especialistas das áreas de ciência do comportamento e de ciências da gestão. Tornando-se, por esta forma, um conceito e também uma disciplina interdisciplinar de múltiplos componentes.

Todavia, antes de dar continuidade a clarificação destas diferentes abordagens e métodos, bem como delimitar a corrente de pensamento que mais se enquadra naquilo que o presente estudo se propõe, é mister apresentar um panorama das origens e conceitos do empreendedorismo, visando uma especificação mais ampla do cenário abordado.

Cabe delimitar que é o empreendedorismo considerando um constructo de

caráter multipragmático, como enfatiza Tasic (2007). Com este objetivo, ressalta-se o conceito apresentado por Shane e Venkataraman (2000 apud BARON; SHANE, 2007), o qual determina que o empreendedorismo, enquanto uma área de negócios, procura compreender de que maneiras surgem as oportunidades vinculadas a criação de algo novo e, ainda, de que forma são descobertas ou inventadas pelos indivíduos que, posteriormente, as exploram utilizando diferentes meios com o intuito de conceber novidades, ocasionando desta maneira uma vasta diversidade de efeitos.

Com relação às origens da palavra empreendedor, destaca-se que esta provém do termo francês *entrepreneur* ou *entre-preneur* e, de acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 27), significa literalmente “aquele que está entre” ou “intermediário”. Para Vérin (1982), todavia, o termo não adquiriu seu significado atual imediatamente após seu surgimento, isto é, o conceito de empreendedorismo ligado diretamente à atividade empresarial somente aconteceu para este autor a partir do século XVII.

Neste contexto, ainda que a palavra *entrepreneur* não tenha realmente sido empregada com sua atual denotação em períodos anteriores ao século XVII, para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o comportamento empreendedor é, na verdade, uma prática antiga e remonta à Idade Média. Para embasar este argumento, os autores estabelecem um período inicial na história como marco da prática empreendedora e citam as empreitadas de Marco Polo como referencial.

Na visão de Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 27), tal escolha deve-se ao fato de que, ao estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente a fim de adquirir mercadorias para revenda, o navegador e desbravador Marco Polo, assinava um contrato com “uma pessoa de recursos (o precursor do atual capitalista de risco) para vender sua mercadoria”, e este ato em épocas posteriores passou a ser entendido como uma das características atribuídas ao processo empreendedorial.

Retomando o inferido por Vérin (1982), visando o aprofundamento nas origens do empreendedorismo, Fillion (1999) aponta que, somente no final do século XVII é que a prática empreendedorial passou a ser associada à noção de risco.

Neste contexto *mater*, o autor chama a atenção para o fato de que, embora, a crença popular dite que o empreendedorismo nasceu nas ciências econômicas,

essa não pode ser tomada como uma verdade absoluta, levando em conta que à época aqueles indivíduos que se interessavam por questões gerenciais ou pela abertura de novos negócios e não, necessariamente, apenas por economia, eram classificados como economistas, já que o advento das ciências gerenciais como área de estudo e atividade só seria realizado tempos depois, em meados do século XX.

Do despontar da produção teórica, observado principalmente entre os séculos XVII, XVIII e XIX, Filion (1999) destaca três linhas de pensamento, ou pontos de vista, diferentes: a economista, a comportamentalista e a Escola dos traços de personalidade. De acordo com o autor, pela perspectiva economista, o empreendedor é associado à inovação; enquanto que pela visão comportamentalista, o empreendedorismo tem foco nos aspectos criativo e intuitivo. O quadro 5 demonstra de forma objetiva as correntes do empreendedorismo.

ECONOMISTAS	BEHAVIORISTAS
Os economistas tratam o empreendedorismo como uma função. Seu interesse está nos resultados das ações empreendedoras e não apenas no empreendedor ou suas ações. Seus principais representantes são:	Os behavioristas enfatizam o empreendedor como indivíduo, analisando seu passado, suas motivações, seu ambiente e seus valores. O principal representante dessa corrente foi McClelland (1917-1998), que analisou os fatores que explicam o apogeu e o declínio das civilizações e concluiu que os jovens que precediam o apogeu haviam se identificado com heróis da literatura e passariam a emular estes modelos e buscar mais conquistas. Após esse estudo, o papel dos modelos passou a ocupar um papel preponderante, levando a uma série de pesquisas sobre as características e os traços da personalidade dos empreendedores.
Cantillon (1697): definiu os empreendedores como aqueles que compravam uma matéria prima por preço determinado, para processá-la e revendê-la a um preço incerto. Se o empreendedor lucrara além do esperado, isto ocorreria porque havia inovado: fizera algo novo e de diferente;	
Say (1768-1832), traçou uma distinção entre os lucros do empreendedor e aqueles do capitalista. Para ele, o empreendedor é aquele que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento.	
Schumpeter (1883-1950) foi quem consolidou o conceito de empreendedorismo ao associá-lo claramente, à inovação. Para ele, o empreendedor é alguém que faz novas combinações de elementos, introduzindo novos produtos e/ou processos, identificando novos mercados de consumo ou fontes de suprimento, criando novos tipos de organização.	
Embora, outros economistas tentem teorizar em torno do fenômeno, devido à dificuldade de mensuração, não existe ainda nenhuma teoria econômica sobre o empreendedor que tenha consenso.	

Quadro 5: Quadro sinótico das correntes do empreendedorismo

Fonte: Antonioli (2007).

Entre as correntes Economistas e Behavioristas, como se vê no quadro 5, a principal diferença está no foco de análise de cada uma. Na corrente Economista o foco é centrado nos processos, mais especificamente nas atividades desempenhadas pelos empreendedores, isto é, enfatiza-se o *modus operandi* que caracteriza o empreendedor.

Por outro lado, na corrente Behaviorista o foco é direcionado para o indivíduo enquanto ser, ou seja, o destaque das análises é comportamental, o que implica maior compreensão das atitudes e interações desempenhadas pelo indivíduo empreendedor, isso numa tentativa de identificação de traços de personalidade que o distingam dos demais empresários e industriários, podendo-se afirmar ainda tratar de uma busca pela conceituação da *persona* empreendedora.

No que tange a Escola dos traços de personalidade, esta deriva da corrente comportamentalista e, segundo apontado por Tasic (2007), busca analisar e esquematizar as características idiossincráticas dos empreendedores, objetivando construir um tipo ideal de empreendedor e empresa.

Filion (1999), destaca que dentre os maiores representantes do campo economista, citam-se os trabalhos publicados por Richard Cantillon, Jean-Baptiste Say e Joseph Alois Schumpeter, dentre outros.

Entretanto, aqueles trabalhos que deram início à produção teórica acerca do empreendedorismo, foram concebidos por Richard Cantillon e por Jean-Baptiste Say. Cantillon, como destaca Filion (1999), era basicamente um banqueiro, porém, visionário, e estava em busca de novas oportunidades de investimento e negócios, o que o levou a se tornar o primeiro autor a dar visibilidade ao tema empreendedorismo.

Apesar de Cantillon ter sido o primeiro a apresentar uma clara concepção da função empreendedora, conforme verificado por Schumpeter (1954), é de Jean-Baptiste Say, o segundo autor na ordem cronológica apresentada por Filion (1999), o posto de pai do empreendedorismo. Eles, ponderavam que o crescimento econômico era resultado de novos empreendimentos e, embora, não tenha clarificado as funções empreendedoras como fez Cantillon, foi o primeiro a definir as fronteiras do que vem a ser empreendedorismo na perspectiva moderna da expressão, aplicando ao conceito o pensamento liberal de duas tendências da época: a dos fisiocratas e a da Revolução Industrial na Inglaterra.

Guimarães (2005), conclui que para Cantillon e Say, os empreendedores eram aqueles indivíduos que assumiam riscos ao especular as oportunidades emergentes, aproveitando-as com o intuito de obter lucro.

Não obstante, vale destacar que foi Joseph Alois Schumpeter o criador do estopim que deu maior visibilidade ao empreendedorismo, sendo também o principal nome a frente da afirmação da noção de empreendedorismo ligado a inovação. Schumpeter não apenas relacionou o empreendedor a inovação, como também deu maior ênfase à importância do papel do empreendedor no crescimento econômico, posicionando-o como a mola mestra do capitalismo.

Para Schumpeter (1954), o empreendedorismo está ligado ao fluxo constante de criação de oportunidades no uso dos recursos nacionais disponíveis, de maneira que o deslocamento do emprego tradicional de tais recursos gera novas combinações. De acordo com o teórico, o extrato, a essência do empreendedorismo reside na percepção e no consequente aproveitamento das oportunidades no campo dos negócios.

Maccari, Pereira e Rodrigues (2009, p. 179) enfatizam que, Schumpeter (1934) destaca cinco fontes básicas de inovação a serem observadas no processo empreendedor:

- (1) um novo produto ou nova característica de qualidade num produto;
- (2) um novo método de produção;
- (3) um novo mercado para um produto;
- (4) uma nova fonte de suprimentos de matéria prima ou nova matéria prima;
- (5) a criação de uma nova ordem num setor industrial ou uma nova estrutura de mercado no setor. As fontes de inovação, segundo o autor, seriam desencadeadas por pessoas com iniciativa, visão e capacidade de realização, a quem ele chama de empreendedores.

É de Schumpeter (1975) o conceito de destruição criativa que, determina a promoção das empresas inovadoras, aquelas que atendem as necessidades e solicitações das demandas, e, conseqüentemente, fecha as empresas que não acompanham o mesmo ritmo, isto é, aquelas sem agilidade para acompanhar a mudança.

Com relação à linha de pensamento comportamentalistas, Maccari, Pereira e

Rodrigues (2009) destacam que, na segunda metade do século passado, os comportamentalistas dominaram o campo do conhecimento condizente ao perfil do empreendedor. Para Filion (1999), a questão chave residia em identificar quem era empreendedor de fato e quem apenas se comportava como o fosse.

Os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo até o início dos anos de 1980. Esses procuram definir o que eram os empreendedores e quais eram suas características. Numerosas pesquisas foram focadas nas características individuais e nos traços de personalidade dos empreendedores. Apesar de todas essas pesquisas, os resultados mostraram-se bastante contraditórios, mesmo que adotando metodologias adequadas e às vezes parecidas. Como consequência, não foi possível estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor, por diversas razões criticadas por vários pesquisadores do assunto como, Filion (1999) e Fayolle (2000).

Fayolle (2002) destaca que, embora nenhum perfil científico tenha sido traçado, algumas pesquisas têm sido fonte de várias linhas ajudando futuros empreendedores a situarem-se melhor. Do ponto de vista do comportamento empreendedor, o empreendedorismo parece ser um fenômeno regional, determinado por culturas, necessidades e hábitos de dada região.

As pesquisas com escopo comportamentalista expandiram-se para outras esferas. Buscou-se assim conhecer aspectos como as habilidades requeridas e até métodos de aprendizado pessoal e organizacional necessários para ajustamento de um comportamento.

Essas pesquisas parecem mostrar forte influência das correntes empírico-analíticas. Seus critérios de cientificidade buscavam sistematizar variáveis e estabelecer graus de significância entre as variáveis, as quais eram preferencialmente quantitativas, procurando a objetividade. O eixo de explicação científica era relacional-causal, numa relação de “causa e efeito”, com base nos pressupostos de que o conhecimento estava no objeto pesquisado. Apresentavam propostas técnicas procurando criar princípios, leis, normas, regras e conceitos, num nível teórico clássico-positivista.

Os fenômenos eram analisados isoladamente, logo as análises produziam variáveis isoladas e quantificáveis, na maioria das vezes. Utilizando métodos indutivos, partiam de um conjunto de casos particulares para concluir com o caso

geral, ou seja, buscavam a generalização de suas pesquisas.

Nesse sentido, Max Weber foi um dos primeiros autores a demonstrar interesse pelos empreendedores e, segundo destaca Fillion (1999), concebeu a imagem dos empreendedores como indivíduos inovadores, independentes e dotados de liderança. Para Swedberg (2000), as ideias traçadas por Webber a respeito do empreendedorismo foram das mais significantes no contexto das ciências sociais.

A Teoria do Carisma, maneira como é identificada a visão de Weber sobre empreendedorismo, parte do princípio de que as características excepcionais da personalidade de um indivíduo são a causa principal dos estímulos que levam outras pessoas a seguirem-no.

Dentre os estudiosos da corrente comportamentalista, Maccari, Ferreira e Rodrigues (2009), McClelland (1961) talvez tenha sido um dos pesquisadores mais importantes por seus estudos sobre o perfil do empreendedor. Esse autor destaca nos empreendedores a necessidade de realização como sua principal característica.

A abordagem comportamental, como destacam Freire, Souza e Trindade (2010), refere-se aos estudos de McClelland e fundamenta-se em características psicológicas e comportamentais, centrada na necessidade de autorrealização do empreendedor.

Maccari, Pereira e Rodrigues (2009), destacam que essa necessidade dirige a atenção do indivíduo e concentra suas habilidades na construção de empreendimentos de sucesso. Uma importante recomendação de McClelland é a de que as nações deveriam desenvolver políticas de valorização dos empreendedores a ponto de transformá-los em modelos sociais. Isso induziria as novas gerações a verem os empreendedores como um valor intrínseco e uma decisiva opção de carreira.

Com relação à Escola dos Traços de Personalidade, Tasic (2007) afirma que esta derivada da visão comportamental. Esta escola, amplamente disseminada, busca traçar características idiossincráticas dos empreendedores de modo a compor um tipo ideal de empreendedor e empresa. A ambição desta linha de pesquisa, em linhas gerais, é a de traçar um plano de orientação aos empreendedores, visando com isso maximizar suas chances de sucesso ao evitar certos comportamentos/traços e estimular outros.

Diante dessas constatações acerca das correntes de análise do

empreendedorismo, destaca-se na identificação dos intraempreendedores aquelas correntes comportamentais, tais como as Behavioristas e a Escola dos Traços de Personalidade. O intraempreendedorismo, nesse sentido, aparece nos dias atuais como forma de acrescentar novos valores às organizações, tornando o ambiente empresarial propício ao empreendedorismo.

A seção a seguir, nesse contexto, trata acerca do intraempreendedorismo, destacando conceitos e a maneira como as empresas lidam proveitosamente com essa forma de expandir o espírito empreendedor e utilizá-lo de maneira a gerar inovações e criar valor para todas as partes interessadas nas interações da organização.

2.2.1 O Intraempreendedorismo nas organizações

Na cultura intraempreendedora, conforme destacam Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o ambiente empresarial é voltado para o empreendedorismo. Para esses autores, as metas de uma cultura empreendedora diferem das metas de uma cultura corporativa, destacando-se as seguintes: desenvolver versões, objetivos e planos de ação; ser recompensado pelas ações empreendidas; sugerir, tentar e experimentar; criar e desenvolver em qualquer área; e assumir responsabilidade e propriedade.

Nesse contexto, Hisrich, Peters e Shepherd (2009), apontam as principais características de um ambiente empreendedor voltado ao desenvolvimento do intraempreendedorismo, quais sejam: A organização opera nas fronteiras da tecnologia; Novas ideias são estimuladas; Incentivo para a tentativa e erro; Fracassos são permitidos; Sem parâmetros de oportunidade; Recursos disponíveis e acessíveis; Abordagem de equipe multidisciplinar; Horizonte de longo prazo; Programa de voluntariado; Sistema de recompensa adequado; Patrocinadores e defensores disponíveis; Apoio da alta administração.

Considerando esse ambiente, o intraempreendedor ou empreendedor corporativo figura nas organizações como um modelo voltado ao desenvolvimento contínuo das empresas. De acordo com Pinchot III e Pellman (2004), o termo intraempreendedorismo, também conhecido como empreendedorismo corporativo, tem suas origens apontadas ao ano de 1978, como forma de abreviar o conceito de *intracorporate entrepreneuring* (empreendedorismo intra corporativo). Pinchot III e

Pellman (2004) destaca ainda que, no ano de 1978 também foram propostos além do termo, argumentos e conceitos com a finalidade de sustentar a ideia de que um profissional não necessita sair ou largar o seu trabalho em uma empresa para se tornar empreendedor.

Hartman (2006) descreve o seguinte processo, exposto na figura 2, para relatar o funcionamento da cultura intraempreendedora.

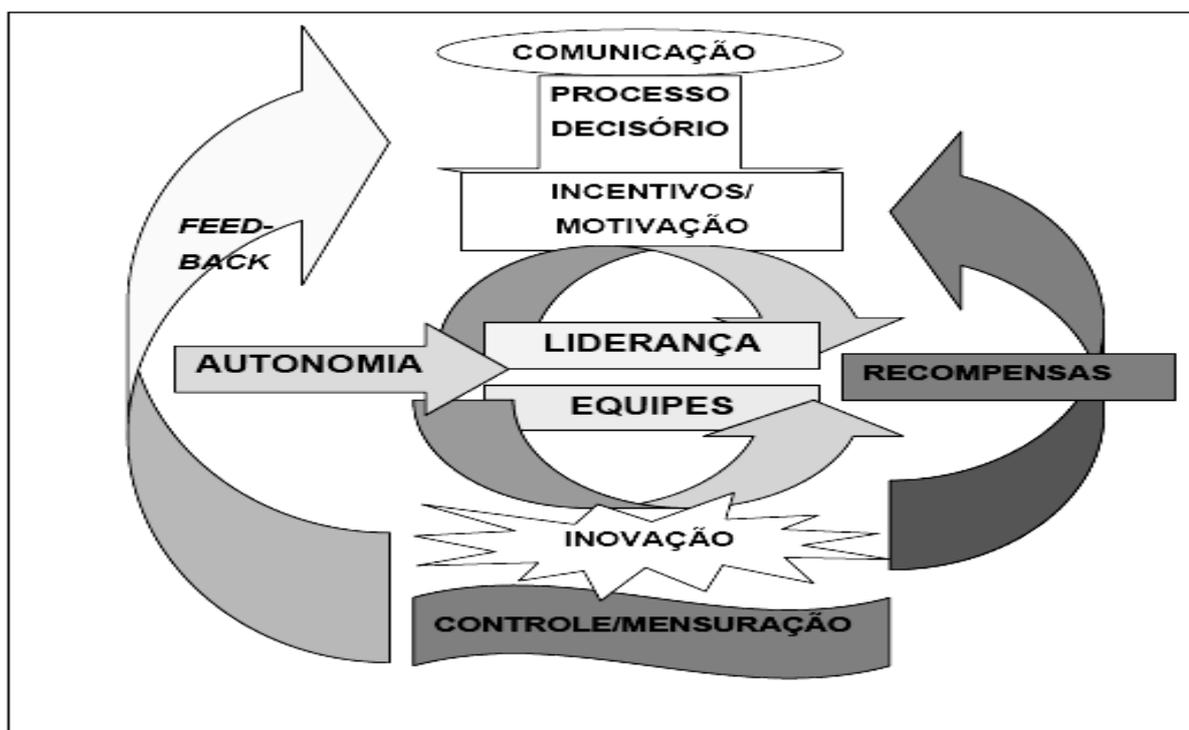


Figura 2: A cultura intraempreendedora nas organizações
Fonte: Hartman (2006).

Dentro dessa cultura intraempreendedora, Hisrich, Peters e Shepherd (2009) destacam as seguintes características de um intraempreendedor de sucesso: conhece o ambiente, é visionário e flexível, cria opções administrativas, encoraja o trabalho em equipe, estimula a discussão aberta, constrói uma coalizão de patrocinadores e é persistente.

Schumpeter (1988), destacava a importância do intraempreendedor nas organizações, ressaltando que a atividade empreendedora não se limita ao dono da empresa ou ao capitalista. Para Schumpeter (1988), o empreendedorismo também ocorre a partir de novas combinações de recursos do ambiente econômico por aqueles que nem sempre são os proprietários do negócio, no caso os intraempreendedores.

Nesse cenário, Pinchot III (1989) destaca quatro fatores facilitadores ao intraempreendedorismo, quais sejam: (i) a questão de marketing, pois o marketing aliado ao atendimento e a distribuição eficiente dos produtos, constitui uma arma poderosa que fará o projeto do intraempreendedor frutificar rapidamente, usando os canais das grandes e tradicionais corporações. (ii) base tecnológica, uma grande empresa pode manter facilmente uma estrutura destinada à pesquisa e desenvolvimento. (iii) a corporação tem um volume elevado de dinheiro para gastar com projetos que ainda não são cobertos pelos capitalistas de risco; e (iv) a estrutura de pessoas de uma grande corporação.

Além desses fatores favoráveis, Pinchot III (1989) enfatiza, em quadro sinótico, as principais distinções entre os gerentes tradicionais, os empreendedores tradicionais e os intraempreendedores. Características essas, consideradas essenciais à distinção e entendimento do intraempreendedorismo, conforme o quadro 6.

	Gerentes tradicionais	Empreendedores tradicionais	Intraempreendedores
Motivos principais	Quer promoções e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivado pelo poder.	Quer liberdade. Orientado para metas, autoconfiante e automotivado.	Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientado para metas e automotivado, mas também reage as recompensas e ao reconhecimento da corporação.
Ação	Delega a ação. Supervisão e relatórios levam a maior parte da energia.	Põe a mão na massa. Pode aborrecer os empregados, fazendo de repente o trabalho deles.	Põe a mão na massa. Pode saber como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito.
Habilidades	Gerência profissional. Com frequência formada em escola de administração. Ferramentas analíticas abstratas, administração de pessoas e habilidades políticas.	Conhece intimamente o negócio. Mais agudez para negócios do que habilidade gerencial ou política. Frequentemente com formação técnica, se em um negócio técnico. Pode ter sido responsável por lucros & perdas na antiga corporação.	Muito semelhante ao empreendedor, mas a situação exige maior capacidade para prosperar dentro da organização. Necessita de ajuda neste aspecto.
Relacionamento com outros	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações e acordos como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.

Quadro 6: Síntese da definição do Intraempreendedor

Fonte: Pinchot III (1989).

Pinchot III (1989), no quadro 6, especifica as principais diferenças entre o empreendedor, o intraempreendedorismo e o gerente tradicional. Essa diferenciação é importante do ponto de vista da dimensão empreendedora, pois como se pode observar as nuances entre essas linhas de comando estão relacionadas, em maioria, a fatores comportamentais. No entanto, no caso do empreendedor e do intraempreendedor as diferenças comportamentais são quase nulas, uma vez que tais práticas são derivadas, porém, o intraempreendedor surge no ambiente interno das empresas, enquanto que o empreendedor surge na criação de seu próprio negócio ou invenção ou inovação.

Com relação às pesquisas nacionais acerca do empreendedorismo e do intraempreendedorismo, Fillion (2004) enfatiza que tais estudos têm demonstrado uma importante característica compartilhada por ambos os grupos: eles desenvolvem uma orientação, ou visão, que indica o que deverá ser feito.

Segundo o autor, empreendedores e intraempreendedores parecem se desenvolver numa evolução que parte da concepção para a realização de um determinado projeto, através da formulação de visões a serem transformadas em realidade.

Finalmente, conclui-se a importância dos intraempreendedores no ambiente organizacional, uma vez que estes indivíduos podem ser considerados os principais responsáveis pelo desenvolvimento de uma orientação ou visão que indique aquilo que deverá ser feito para o alcance de resultados positivos e de um posicionamento dentro da estabilidade possível no setor.

Ao longo dos anos, conforme se pode avaliar, o empreendedorismo evoluiu numa espécie de dualidade contraditória, ou seja, considerando tanto a visão predominante à época quanto ao futuro, o que contribuiu para o enriquecimento do conceito e da prática. Dentro dessa dualidade necessária, uma vez que o empreendedor precisa estar atento aos movimentos presentes de seus oponentes e desenvolver tato e senso perspicaz para predizer os passos futuros, surgiram conceitos dentro do universo empreendedor, como “espírito empreendedor” ou “estratégia empreendedora”, que findaram por agregar muito mais valor a esta dimensão.

Logo, considerando essa evolução e enfatizando a necessidade do estudo da estratégia desenvolvida pelos empreendedores é que se faz importante a análise

do conceito e das particularidades da estratégia empreendedora como instrumento desses indivíduos, conforme se discute a seguir.

2.3. ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA

Na seção designada à estratégia, pode-se observar através da perspectiva de Drucker (2002) que, nos últimos anos esse termo tornou-se uma espécie de modismo entre os empresários e os gestores, isso porque quem não possui estratégia não possui, conseqüentemente, vantagem competitiva sobre as concorrentes. Todavia, o autor chama a atenção para a questão do modismo, ressaltando que, embora, muitas empresas afirmem possuir estratégia, nem todas têm de fato uma estratégia realmente funcional e efetiva.

Drucker (2002) afirma ainda, sobre a estratégia em si, que não são poucos os livros escritos a abordar o assunto, mas, na sua percepção de estudioso do tema, nenhum dos materiais a que teve acesso aborda as estratégias empreendedoras.

Osbourne (1995), nesse sentido, aponta para o fato de as estratégias empreendedoras não são um fenômeno do século XX, portanto, relativamente novas, o que talvez explique essa carência literal detectada por Drucker (2002).

Assim como Hisrich, Peters e Shepherd (2009), Osbourne (1995) identifica, considerando a história do empreendedorismo, Marco Pólo como um dos primeiros empreendedores que se tem conhecimento. De acordo com Osbourne (1995), o comportamento demonstrado por Marco Pólo ao assumir riscos (físicos e emocionais) em busca de novas rotas comerciais, tanto o associa a imagem que hoje se faz do empreendedor, como ilustra com clareza a escolha por uma estratégia empreendedora.

Cavalcanti (2008), nesse contexto, destaca a estratégia empreendedora como aquela caracterizada pela constante busca por novas oportunidades, movendo-se adiante e em grandes saltos, tendo em vista a incerteza ambiental. Para Osbourne (1995), a estratégia empreendedora pode ser entendida como a interação e junção entre as habilidades do empreendedor e as oportunidades por ele identificadas no ambiente, o que Bhide (2002) identifica como consequência das incertezas críticas as quais os empreendedores estão sujeitos.

Assim, levando em conta essa interação e junção entre habilidades e oportunidades, Dilts e Prough (1987) afirmam haver dois fatores considerados fundamentais entre ambiente e operação, que são as atitudes e as características do empreendedor.

Além desses fatores, os autores identificam ainda duas características essenciais aos empreendedores nesse contexto, que são: foco nos pontos fortes da organização e sensibilidade as interações e mudanças ambientais (ambiente interno e externo).

Segundo Dornelas (2001), os empreendedores mantêm-se em constante sintonia com as mudanças ocorridas tanto no ambiente interno quanto no externo, visando distinguir possíveis e favoráveis oportunidades. Para o autor, o empreendedor é também um administrador, pois possui as principais características desses profissionais, entretanto, possui também um quê a mais, que o permite visualizar o mercado e as oportunidades que nele se desenham de maneira muito mais peculiar que os administradores.

Desse modo a característica visionária dos empreendedores associada a fatores cognitivos típicos, tendem a contribuir para a rápida identificação da oportunidade e, conseqüentemente, a perseguição do alcance desta.

É válido enfatizar que as características do empreendedor contribuem intimamente para a criação da estratégia empreendedora. Dentre essas características, ressalta-se as identificadas por Bernardi (2003), que são as seguintes: senso de oportunidade; dominância; agressividade e energia para realizar; autoconfiança; otimismo; dinamismo; independência; persistência; flexibilidade e resistência a frustrações; criatividade; propensão ao risco; liderança carismática; habilidade de equilibrar “sonho” e realização; habilidade de relacionamento.

Para Dornelas (2008), existem certas características que distinguem o empreendedor dos grandes vendedores e dos gerentes. Colocando dessa maneira, o autor destaca como principais características do empreendedor, as seguintes: tem uma necessidade grande de realização; sente a necessidade de receber um *feedback* (avaliação) de sua *performance*; planeja e estabelece metas; tem uma forte iniciativa pessoal; compromete-se fortemente e se identifica com a

organização; possui autocontrole (define os caminhos a seguir); e, acredita que o trabalho deveria ser guiado por metas pessoais, e não pelos outros.

Retomando a relação entre identificação-perseguição de oportunidades no ambiente (mercado), a GEM 2002 - *Global Entrepreneurship Monitor* identifica tal característica como sendo intrínseca as organizações empreendedoras. Segundo o relatório dessa instituição, que apresenta o resultado de pesquisa realizada em 37 países, nos primeiros anos desse século verifica-se que dois terços dos adultos ativamente envolvidos em empreendedorismo buscaram, por vontade própria, concretizar uma oportunidade de negócio que lhes fosse atraente, e um terço se voltou para o empreendedorismo em função de uma necessidade. Com a finalidade de estabelecer uma comparação entre esse século e o século passado, Bhide (2002), a partir de pesquisa realizada pela revista Inc. no ano de 1989, propõe o seguinte panorama da relação entre identificação-perseguição de oportunidades no ambiente, como se vê na figura 3.

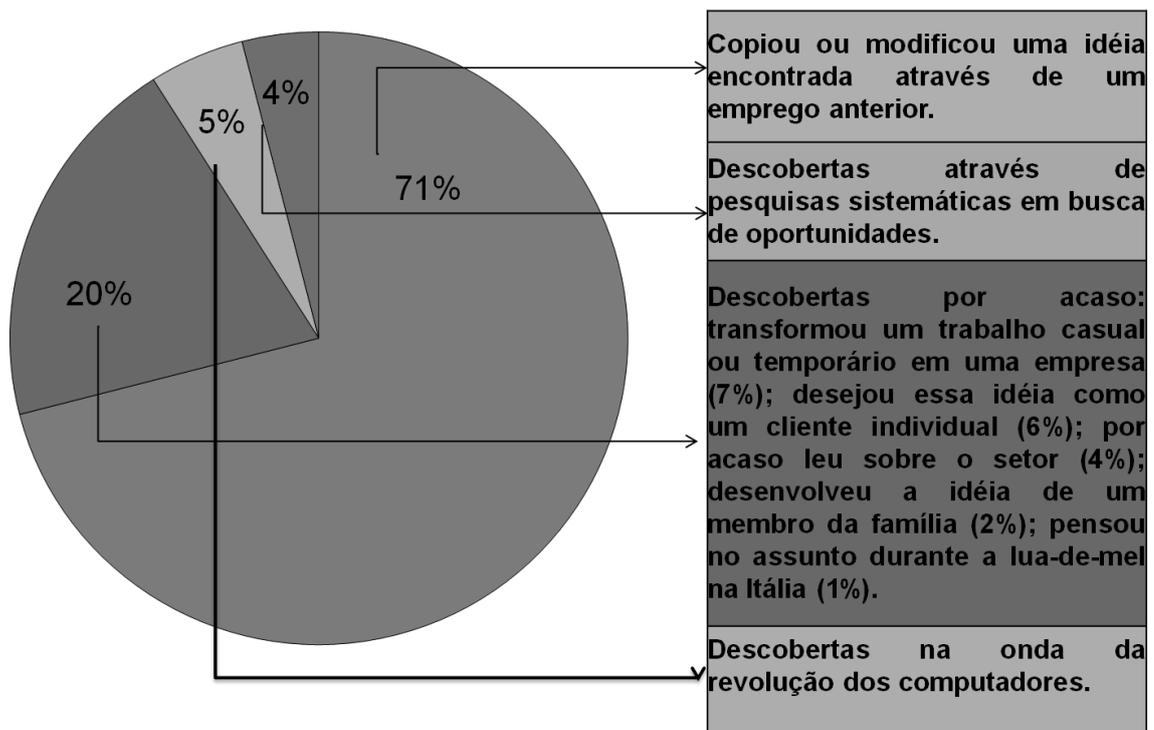


Figura 3: Percentual de fonte de ideias dos empreendedores

Fonte: Bhide (2002).

Shane e Venkataraman (2000) enfocam seu estudo na existência, descoberta e exploração de oportunidades empreendedoras, e relatam que, embora

o reconhecimento de oportunidades empreendedoras seja um processo subjetivo, as oportunidades por si mesmas são fenômenos objetivos que não são visualizados por todas as partes (em um determinado ambiente ou sociedade) todo o tempo.

Alvarez e Busenitz (2001) afirmam em seu estudo que é possível identificar recursos ligados ao fundador da empresa, e que podem ser únicos em um mercado heterogêneo, como a descoberta e constatação de oportunidades e a habilidade possuída de adquirir os recursos necessários para explorá-la. Além disso, o autor destaca ser necessária ainda a habilidade organizacional para combinar de forma aleatória e lógica (recombinar) as informações homogêneas (*homogeneous inputs*), de forma a produzir resultados diferenciados (*heterogeneous outputs*).

Diante dessas colocações, verifica-se que a questão cognitiva vinculada às sensações de pressentimento, de emoção relacionada a uma escolha, por exemplo, fazem parte do cotidiano dos empreendedores, daí as ambiguidades contidas no reconhecimento das oportunidades e nos reconhecimentos dos recursos voltados a exploração de uma oportunidade.

Como se observa, a estratégia está presente desde a identificação até a transformação da oportunidade. Justamente nesse contexto, a cultura difundida em uma determinada organização e aplicada às suas estratégias interfere diretamente na estratégia e, conseqüentemente, nos resultados práticos. No caso da cultura empreendedora, Sarkar (2007) ressalta que, este tipo de cultura favorece e permite o florescimento do empreendedorismo, criando um círculo virtuoso na dinâmica organizacional e permitindo o surgimento de mais empreendedores.

Cavalcanti (2008) destaca que, a visão estratégica, no contexto da cultura empreendedora, é maleável. Para o autor, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada na visão global da empresa e emergente no modo como os detalhes inerentes a visão se desdobram.

Na visão de Cavalcanti (2008), a organização, a exemplo da visão estratégica, é também maleável, considerada ainda uma estrutura simples e sensível a vontade do líder seja em relação à concepção de um novo empreendimento ou a uma reformulação organizacional de qualquer tipo.

Segundo Drucker (2002), as empresas contemporâneas necessitam lançar mão de estratégias empreendedoras, tendo em vista o mercado turbulento e a constante necessidade por soluções criativas. Nesse sentido, considerando o

empreendedorismo no contexto organizacional, Drucker (2002) destaca que, do mesmo modo como as empresas necessitam de uma administração empreendedora efetiva, também necessitam manter práticas e políticas externas, isto é, aquelas voltadas ao mercado.

Goshal, Lampel, Mintzberg e Quinn (2003), conceituam a estratégia empreendedora como aquela projetada a partir de uma visão pessoal, não articulada, originada de um único líder e adaptáveis a novas oportunidades. Para estes autores, no caso da estratégia empreendedora, as organizações encontram-se sob o controle pessoal do líder e num nicho protegido em seu ambiente. Ademais, destacam que essa estratégia é relativamente deliberada, porém, podem emergir também. A figura 4 demonstra o fluxo das estratégias deliberadas e das estratégias emergentes.



Figura 4: Estratégias deliberadas e emergentes.
Fonte: Goshal *et al* (2003).

No fluxo da estratégia pretendida, como demonstrado na figura 4, averigua-se óbvia identificação entre as estratégias deliberadas e as estratégias não-realizadas, enquanto que as estratégias emergentes são discernidas de forma

desordenada, isso considerando que vão surgindo a medida em que o plano estratégico traçado vai sendo desenrolado e que as algumas estratégias vão sendo descartadas. Ao final do processo, desse modo, tem-se a estratégia realizada, ou seja, a junção entre as estratégias deliberadas e as emergentes.

Para Drucker (2002), existem quatro estratégias fundamentais no contexto empreendedor que, na concepção do autor, são distintas e diferentes, porém, essenciais, são elas:

1. Entrar com tudo e rapidamente;
2. Atacar onde eles não estão;
3. Encontrar e ocupar um nicho ecológico especializado;
4. Modificar as características econômicas de um produto, mercado ou setor.

Conforme Drucker (2002), estas quatro estratégias não são mutuamente exclusivas. Para o autor, os empreendedores frequentemente combinam elementos de duas e, não obstante, até de três dessas estratégias empreendedoras em uma única estratégia. Outra característica ressalta pelo autor condiz ao fato de que nem sempre essas estratégias são diferenciadas de forma clara, podendo os conceitos confundirem-se, por exemplo, a mesma estratégia pode ser classificada como “atacar onde eles não estão” ou “ocupar um nicho ecológico especializado”.

Ainda assim, Drucker (2002) pondera que, cada uma das quatro estratégias empreendedoras tem seus pré-requisitos, ajuste-se a certos tipos de inovação e não a outros. Na concepção desse autor, cada uma dessas estratégias prescinde por parte do empreendedor um comportamento específico. Finalmente, o autor alerta que cada uma tem suas próprias limitações e sua dose de riscos, assim como as demais manobras utilizadas no universo empresarial.

De acordo com Drucker (2002), “entrar com tudo e rapidamente” tratava-se de uma manobra utilizada pelos generais dos EUA, no período da Guerra Civil. Drucker (2002) ressalta que, os generais da cavalaria confederada utilizavam a expressão para explicar o fato de vencer consistentemente as batalhas. Como o nome já denota, nesta estratégia, o empreendedor visa à liderança do mercado, ou ainda a dominação de um novo mercado ou um novo segmento.

Na primeira estratégia, “entrar com tudo e rapidamente”, segundo Drucker (2002), fundamenta-se, desde o início, na busca por uma posição de destaque e

permanente de liderança frente os concorrentes e não necessariamente a imediata criação de uma grande empresa, ainda que, na realidade empreendedora, esta seja a meta.

Ainda com relação à estratégia a esta estratégia empreendedora, Drucker (2002) afirma ser considerada por muitos autores e também por uma grande maioria dos empreendedores como a estratégia *par excellence*. Todavia, Drucker (2002) enfatiza que esta estratégia não pode ser considerada como o único caminho a ser seguido, pois, não representa a estratégia dominante e não confere os menores índices de riscos e nem os maiores índices de sucesso. Segundo o autor, “Entrar com tudo e rapidamente” é, dentre as estratégias empreendedoras, a que oferece maior risco ao empreendedor por apresentar os maiores índices de incerteza e, também, não dá margem ao erro, uma vez que é difícil de ser ajustada ou corrigida. Na visão de Drucker (2002), essa estratégia requer raciocínio e rigorosa análise e quando bem-sucedida pode ser muito compensadora ao empreendedor.

Com relação à estratégia empreendedora do tipo “atacar onde eles não estão”, refere-se, basicamente, a adentrar em mercados não explorados, ou seja, aqueles segmentos ainda não atingidos pelas concorrentes ou, ainda, inovar dentro de mercados já estabelecidos. Por essa estratégia, se infere que o empreendedor trabalha com a novidade, percebe oportunidades ainda não especuladas. Essa estratégia, segundo Drucker (2002), também foi concebida por outro general confederado norte americano e resumi duas estratégias empreendedoras, quais sejam: imitação criativa e judô do empreendedor.

No contexto da “atacar onde eles não estão”, a imitação criativa assemelha-se a “entrar com tudo e rapidamente”, entretanto, conforme ressalta Drucker (2002), é bem menos arriscada. De acordo com o autor, quando o imitador criativo – na figura do empreendedor – faz a sua manobra, o mercado já está estabelecido e a nova empreitada já foi aceita, a exemplo cita-se o I’Pod da Apple, que foi amplamente copiado após o sucesso conseguido no mercado.

Drucker (2002) ressalta que, a demanda pela imitação é muito maior que o inovador original, pois este geralmente não possui facilidade para atender a todos. Assim, o imitador criativo explora os sucessos de outros, ele não inventa produtos ou serviços, ele os melhora e os transforma a partir da percepção dos clientes. Dentre

os riscos citados por Drucker (2002), ressalta-se a leitura errada da tendência. Para este autor, a probabilidade de sucesso da imitação criativa é maior nas áreas tecnológicas.

No que tange a estratégia “encontrar e ocupar um nicho ecológico especializado”, Drucker (2002) destaca que o verdadeiro nicho ecológico, no contexto da estratégia empreendedora, refere-se à lotação exclusiva do mercado, ou seja, apenas uma espécie lota a ocupação, tendo de ser pequeno e discreto para não atrair rivais, ocupando assim a posição denominada pelo autor de cobradora de pedágio.

Esse posicionamento, o de cobradora de pedágio, possui limitações assim como as demais estratégias. De acordo com Drucker (2002), as limitações dessa estratégia são severas e possuem sérios riscos, principalmente por ser uma posição estática, pois, uma vez ocupado o nicho é pouco provável que haja crescimento levando em conta que o crescimento da empresa acompanha a velocidade dos usuários finais.

Na estratégia “modificar as características econômicas de um produto, mercado ou setor”, busca-se a inovação visando melhorias que alterem as características do produto, do mercado ou do setor. Dentro desse contexto de alterações, verifica-se que a intenção é se destacar dentre as concorrentes para sobressair. Para Cavalcanti (2008), as principais premissas da estratégia empreendedora são as seguintes:

- A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente como um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização;
- O processo de formação da estratégia é, em linhas gerais, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia, quer adote a adote de outros, inferiorizando-a em seu próprio comportamento;
- O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo o controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário.

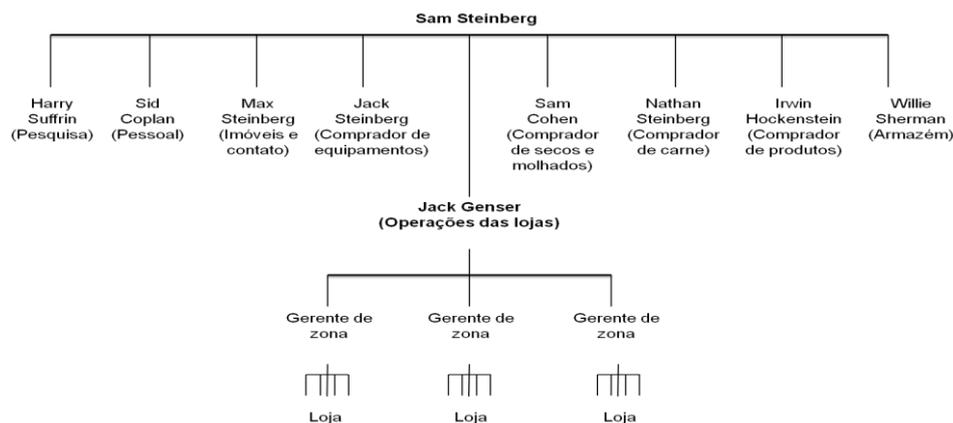
Goshal *et al* (2003), consideram que o espírito empreendedor está muito

vinculado a criação da visão estratégica. Segundo os autores, a concepção de uma nova estratégia consiste num exercício em síntese, no qual se obtém melhores resultados quando criado por um único cérebro informado.

Nesse individualismo conceptual, de acordo com Goshal *et al* (2003), é que está a origem do sucesso das estratégias empreendedoras e do método empreendedor em si nas corporações. Diante dessas considerações, verifica-se que assim como as estratégias empreendedoras estão vinculadas às características pessoais do líder empreendedor, também a organização está sujeita a essas mesmas características.

Por essa perspectiva, Mintzberg (1979) qualifica a estrutura das empresas empreendedoras como sendo frentemente jovens e agressivas. Segundo o autor, essas organizações, mantêm-se a procura de mercados do tipo arriscados, aqueles que pela complexidade e risco não interessam as burocracias maiores. Goshal *et al* (2003), afirmam que a principal característica das organizações empreendedoras é a simplicidade. Para esses autores a organização empreendedora é facilmente identificada, muito em parte pelo que não é: elaborada.

Geralmente, conforme apontam Goshal *et al* (2003), a organização empreendedora possui poucos ou nenhum funcionário, divisão de tarefas indefinida e uma hierarquia gerencial mínima. Outra característica condiz às atividades, que segundo os autores, poucas vezes são formalizadas, além de fazer uso mínimo de procedimentos de planejamento, rotinas e treinamentos. A seguir, na figura 5 se verifica a estrutura da empresa Steinsberg's, um exemplo de organização



empreendedoras.

Figura 5: A organização da Steinberg's, uma empresa empreendedora (por volta de 1948)
Fonte: Goshal *et al* (2003).

A ilustração da Steinberg's como modelo de empresa empreendedora, conforme figura 5, apresenta uma estrutura enxuta e centrada na figura do líder empreendedor, Sam Steinberg's. Goshal *et al* (2003) esclarecem que a empresa empreendedora, embora fixada numa estrutura centrada é dinâmica e flexível. De acordo com os autores, a dinâmica e a flexibilidade permitem a superação de burocracias desnecessárias.

Um caso tradicional de empresa empreendedora é aquela comandada pelo proprietário da mesma forma como demonstrado na figura 5, que exhibe a estrutura da Steinberg's, uma rede de supermercados canadense. Essa empresa é tomada como exemplo pela forma de proceder de seu proprietário, que elaborava as estratégias embasando-se muito mais na própria intuição e no seu conhecimento do negócio que em relatórios analíticos ou em fatos e números.

A partir dessas constatações averigua-se que o líder empreendedor, na figura do fundador ou do proprietário, é de importância tremenda para essa modalidade de organização, uma vez que a centralização na figura do líder, muitas vezes, é crucial a própria sobrevivência da empresa.

Na concepção de Mintzberg (1979), essa concentração de poder no líder, por ser alta, pressupõe a tomada de decisão flexível e rápida. Nesse contexto, o autor ressalta que o executivo principal está muito mais vinculado à estratégia da organização que à administração operacional do empreendimento.

Ainda a respeito dessa concentração de poder, Goshal *et al* (2003) destacam que, os controles formais são desencorajados, pois representam uma ameaça a flexibilidade decisória do líder. Consequentemente, sobre o líder

empreendedor, os autores destacam que este conduz a organização pela força de sua própria personalidade ou por intervenções mais diretas.

Retomando a estratégia, nesse ambiente, conforme já enfatizado, a sua criação é de responsabilidade do fundador ou proprietário. Para Mintzberg (1979), esse processo de criação da estratégia empreendedora tende a ser altamente intuitivo.

Assim, segundo Ferreira e Ramos (2004), a estratégia depende da maneira como o estrategista visualiza –percebe– o ambiente no qual está inserido. Como ressaltam Goshal *et al* (2003), esse processo de criação da estratégia empreendedora é intuitivo e está sempre voltado a busca agressiva de oportunidades.

Para esses autores, o resultado final da criação da estratégia empreendedora não consiste numa novidade, pois reflete a visão implícita de mundo do próprio presidente da empresa, transmitindo de maneira extrapolada a personalidade do próprio.

Nesse contexto, é válido influir que o sucesso da maioria dos empreendedores pode estar vinculado ou mesmo derivar de uma abordagem resultante intuitiva, sendo resultante, portanto, de processos mentais sistemáticos originados em pensamentos tipificados como intuitivos.

Na visão de Alvarez e Busenitz (2001), esse processo cognitivo dos empreendedores tende a ser muito baseado em experiências e crenças que os processos originados dos gerentes, que são, em via de regra, baseado em fatos. Entretanto, cabe ressaltar que por mais que os processos cognitivos dos empreendedores sejam baseados em intuições, também são baseados em fatos, mesmo que em menor grau.

Justamente diante desse quadro, Alvarez e Busenitz (2001) acordam ainda que, os empreendedores, na maioria dos casos, dão saltos em seus pensamentos para ideias inovadoras que nem sempre são muito lineares ou baseadas em fatos.

Cavalcanti (2008) destaca ainda que, os empreendedores não costumam pautar suas ações e nem dedicar muito tempo ao planejamento estratégico. Para este autor, a escolha do produto e do mercado acontece o tempo todo, a partir da

perspectiva do empreendedor, não correspondendo a um exercício intelectual. Nesse sentido, de acordo com Mintzberg *et al* (2000), a visão surgiu justamente quando o planejamento falha.

Finalmente, cita-se Bhide (2002) que, afirma que um grande contingente de empreendedores não se dá ao trabalho de criar planos bem-elaborados por bons motivos que lhes são óbvios, sendo característicos e intrínsecos a cada empreendedor. O autor afirma que essa categoria prospera em mercados que sofrem mudanças rápidas e também em nichos que tendem a deter as companhias já estabelecidas. Sob tais condições fluidas, conta mais para o empreendedor dançar conforme a música do que elaborar um planejamento meticuloso.

2.4. LIDERANÇA EMPREENDEDORA

A liderança é uma das características dos grandes empreendedores. Dessa forma, falar sobre liderança empreendedora é fundamental para a consecução da estratégia empreendedora no contexto estudado, pois, como se verifica a disseminação da estratégia no âmbito organizacional depende do desempenho do líder, uma vez que o foco da atenção está no líder, como pontuado por Goshal *et al* (2003).

Na visão de Blanchard (2007), a liderança eficaz começa na autoliderança, tendo em vista que a liderança não somente é exercida em todos os níveis da organização, mas também deve fluir em todos esses níveis e, principalmente, quando considerado a teor da estratégia empreendedora.

Assim, para Hunt, Osborne e Richard (2005) a liderança é entendida como a criação de inspiração entre os colaboradores para que estes cumpram metas e objetivos com a eficiência necessária. Além dessa afirmativa, os autores ressaltam que a liderança pode ser compreendida como um caso especial de influência, no qual uma pessoa ou um grupo age na execução de seus papéis em conformidade com as orientações e comandos do líder.

Bowditch e Buono (2004) consideram que a liderança corresponde ao processo de influência exercido por uma pessoa sobre outras na condução às metas e objetivos em comum. Para esses autores, o entendimento do conceito de liderança reside em dois pontos principais: (1) a liderança é uma relação entre pessoas em meio à quais a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual numa

base legítima (contratual ou consensual); (2) a liderança não ocorre no isolamento (ou seja, não há líderes sem seguidores).

Wendling (2007) destaca que existem várias teorias para explicar a questão da liderança, afirmando ainda que a maioria diverge, mas que concordam que o processo de liderar engloba o desenvolvimento da visão do que realmente é possível ser feito, bem como da visão das ferramentas necessárias ao desenvolvimento desta.

Outras definições acerca da liderança são encontradas no Manual de Liderança e Gestão de Equipes proposto pela Faculdade de Engenharia – UP (2000), que valem ser ressaltadas para o maior entendimento do fenômeno:

- É o papel que se define pela frequência com que uma pessoa influencia ou dirige o comportamento de outros membros do grupo (McDavid e Herrera, s/d);
- É a capacidade para promover a acção coordenada, com vista ao alcance dos objetivos organizacionais (Gomes e colabs., 2000);
- É um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objectivos (Fachada, 1998);
- É um processo de influência e de desempenho de uma função grupal orientada para a consecução de resultados, aceites pelos membros dos grupos. Liderara é pilotar a equipa, o grupo, a reunião; é prever, decidir, organizar (Parreira, 2000);
- É a capacidade de influenciar pessoas para que se envolvam voluntariamente em tarefas para a concretização de objectivos comuns.

Logo, averiguando-se que do mesmo modo como a liderança pode ser verificada a partir de uma percepção mais fenomenológica, isto é, como um fenômeno de influência interpessoal, a figura do líder, por sua vez, pode ser entendida como o indivíduo que toma as decisões quanto ao que deve ser feito e que as torna possíveis fazendo, conseqüentemente, com que os demais indivíduos a ele subordinados executem essa decisão.

Para autores como Robbins (2005) e Wendling (2007), a liderança possui características quase gravitacionais, ou seja, ao que parece todas as decisões centram-se na imagem do líder, fazendo deste uma espécie de autocrata. Todavia, é possível averiguar que desde os primeiros estudos acerca das Teorias de Relações Humanas até os dias atuais, essa percepção acerca do líder mudou drasticamente, tanto é que, hoje, fala-se em liderança participativa, onde o líder busca soluções junto a seus liderados.

Na concepção de Bergamini (1994), o líder dispõe de uma habilidade de administrar os aspectos relacionados ao sentido que as pessoas atribuem ao seu trabalho e à própria empresa de modo geral. Isso posto, verifica-se que a autora atribuí a figura do líder um certo poder e domínio de interferência na cultura organizacional que, invariavelmente se reflete no clima organizacional.

Bergamini (1994) conclui ainda que, esse poder de persuasão e de interferência na cultura e no clima organizacional estão intimamente ligados à missão de tornar mais fácil a auto-realização dos subordinados.

No que tange a diferença clássica entre gerente e líder, averigua-se que nem todo gerente é líder, pois, conforme destacam Bowditch e Buono (2004, p.132) o gerente é um indivíduo, no âmbito de sua realização profissional, "provido de poder legítimo (autoridade) para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo, um subordinado". Portanto, embora, pressuponha-se que, a função gerencial seja mais abrangente do que guiar pessoas, esta não implica no "inspirar" pessoas, o que leva a ressaltar que apenas cumprir as obrigações previstas nas metas ou ficar numa média aceitável não traz o sucesso e nem muito menos a vantagem competitiva.

À concepção deste estudo, frisa-se que se o ato de gerir separado da liderança implica apenas nas funções básicas da administração, quais sejam: planejamento, organização, controle, tomada de decisão, coordenação, etc., então, tem-se um cenário de insucesso, uma vez que a liderança deve ser tomada como um elemento essencial dentro dos papeis do gerente.

Nesse contexto, assim como a própria administração "explode" em diversos subgrupos de gerência, uma vez que o contexto sistemático organizacional é vasto e complexo, os líderes possuem características peculiares e estilos ou abordagens de

relacionamento distintos.

Gronkoski e Castro (2008) enfatizam que, a respeito dos estilos de liderança, esses surgiram como produtos de experiências realizadas após a guerra, principalmente, em grupos de meninos. O estilo denominado autocrático, como o nome denuncia, refere-se aquele líder tradicional, mão de ferro, possuidor de um estilo mais autoritário, que segundo Gronkoski e Castro (2008) limita-se a preocupação com a tarefa (produção).

Para Bowditch e Buono (2004) e Robbins (2005), com relação ao estilo democrático, pressupõe-se maior nível de integração entre líderes e liderados, onde o líder costuma constantemente averiguar o posicionamento dos seus subordinados, antes de tomar uma decisão. Nesse caso em específico, nota-se uma maior preocupação para com a questão humana, não apenas com a produção ou com a maximização dos lucros.

O *laissez-faire*, por sua vez, como demonstram Gronkoski e Castro (2008), implicaria no estilo mais liberal, despreocupado com as duas dimensões do trabalho englobadas pelos estilos anteriores. Gronkoski e Castro (2008) distinguem os estilos de liderança apontados por Lewin, definidos mais claramente da seguinte forma:

- Autoritário ou autocrático: o líder toma as decisões sem consultar o grupo, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de concretizá-las. Não há espaço para a iniciativa pessoal, sendo esse tipo de liderança geradora de conflitos, de atitudes de agressividade, de frustração, de submissão e desinteresse, entre outras. A produtividade é elevada, mas a realização das tarefas não é acompanhada de satisfação.
- Democrático: também chamado de estilo participativo, pelo fato de o líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão. Assim, o grupo participa na discussão da programação do trabalho, na divisão das tarefas e as decisões são tomadas a partir das discussões do grupo. O líder assume uma atitude de apoio, integrando-se ao grupo, sugerindo alternativas sem, contudo, as impor. A produtividade é boa e, sobretudo, constata-se uma maior satisfação e criatividade no desempenho das tarefas, com maior intervenção pessoal, bem como o desenvolvimento da solidariedade entre os participantes.

- Laissez-Faire: é do tipo não diretiva; o líder funciona como elemento do grupo e só intervem se for solicitado. É o grupo que levanta os problemas, discute as soluções e decide. O líder não intervem na divisão de tarefas, limitando-se a sua atividade, a fornecer informações, se a sua intervenção for requerida. Nos grupos com esse tipo de líder, quando o grupo não tem capacidade de auto-organização, podem surgir freqüentes discussões, com desempenho das tarefas pouco satisfatórios.

Atualmente, com a crescente verificação de que os ativos mais importantes das empresas são as pessoas que nelas trabalham, tem-se averiguado a disseminação do estilo de liderança democrático-participativo, onde há uma espécie de mutualismo nas relações entre líderes e lideres, pois, como se pode avaliar, tomando por base o próprio local de trabalho, a valorização do colaborador, através da inclusão desse nos processos de tomada de decisão, mesmo que de maneira discreta, é essencial para a integração da organização e para o sucesso do alcance das metas e objetivos previstos no planejamento estratégico.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Para a realização do presente estudo, considerando a atuação do empreendedor, a força do espírito empreendedor nas organizações e a eficácia das estratégias empreendedoras, optou-se pela utilização do método estudo de caso, uma vez que as questões que se buscam responder são, em maior ordem, interpretativas e carecem de análise quantitativa e qualitativa.

Na presente seção, portanto, são abordados os aspectos e elementos metodológicos da pesquisa, salientando que os subtópicos estarão estruturados numa sequência lógica obedecendo a seguinte ordem:

- Método científico;
 - Natureza do estudo;
 - Delimitação do estudo;
- Unidade de análise;
 - Universo e amostra;
- Tipos de pesquisa;
- Etapas da pesquisa;
- Coleta de dados;
- Análise de dados;
 - Construção de instrumentos de medição.

3.1 MÉTODO CIENTÍFICO

O estudo do empreendedorismo, embora não seja um tema relativamente novo, somente começou a ganhar maior visibilidade nos bancos acadêmicos e entre os círculos empresariais a partir do século XIX e, ainda que se possa verificar vasta produção literária sobre o assunto, autores como Drucker (2002) e Fillion (1999), por exemplo, consideram não haver uma teoria que englobe e explique efetivamente a complexidade do universo empreendedor.

Exatamente considerando essas constatações é que se escolheu, para a

presente pesquisa, o método estudo de caso que, na visão proposta por Yin (2010), trata-se da melhor estratégia de análise quando se trabalha com temas considerados contemporâneos.

O estudo de caso busca responder, nesse contexto, questões do tipo “como” e “por que”, conforme identificado por Yin (2010), através da análise de eventos, principalmente, aqueles tidos como contemporâneos, como no caso do empreendedorismo e das estratégias empreendedoras.

Ressalta-se ainda que, neste estudo, o método estudo de caso classifica-se como estudo de caso de pesquisa que, segundo Yin (2010, p. 25), necessitam se preocupar com a apresentação precisa e imparcial dos dados empíricos.

Para além dessa constatação, destaca-se que a escolha do estudo de caso enquanto método ao presente estudo esta baseada, principalmente, nos objetivos pretendidos que, em suma, condizem à identificação da importância da estratégia empreendedora e do comportamento empreendedor na melhoria dos resultados obtidos pela empresa estudada, uma indústria do setor termotécnico.

3.1.1 Natureza do estudo

No que tange a natureza da presente pesquisa, enfatiza-se tratar de estudo fundamentalmente semi-quantitativo, levando em conta que as premissas base da maioria das argumentações e conclusões levantadas neste estudo tem origem na revisão da literatura associada a observações (qualitativo) e as conclusões foram realizadas com base nos resultados (quantitativos) da empresa.

Todavia, destaca-se que o estudo apresenta também alguns aspectos de ordem quantitativa, observando à análise dos indicadores de desempenho da Termotécnica da Amazônia Ltda. que, em concordância aos objetivos específicos deliberados, são indispensáveis a certificação da evolução dos resultados obtidos com o emprego da estratégia empreendedora. Por essa forma, Vieira e Zouain (2006) destacam que, a natureza qualitativa pode ser identificada, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise de dados, o que não significa que a pesquisa não possa apresentar resultados embasados em fundamentos quantitativos.

3.1.2 Delimitação do estudo

Para a delimitação do estudo foi considerado o proposto por Vergara (2010, p. 23) que, ressalta que esse afunilamento da pesquisa “trata de fronteiras concernentes a variáveis, aos pontos que serão abordados, ao corte (transversal ou longitudinal), ao período de tempo objeto da investigação”.

Conseqüentemente, delimitou-se o presente estudo a investigação da importância da estratégia empreendedora e do comportamento empreendedor na melhoria dos resultados obtidos pela Termotécnica da Amazônia Ltda., uma empresa do setor termoplástico do PIM. Entretanto, tendo em vista que a referida empresa mantém desde o ano de 2010 três eixos estratégico: Crescimento do EPS/Diversificação; Financeiro; e, Gestão, a pesquisa irá focar as análises e proposições ao eixo Gestão, limitando o estudo aos indicadores de produção.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise refere-se à empresa Termotécnica, uma organização fundada em 1961, que ocupa atualmente o posto de maior indústria da América do Sul transformadora de EPS (Poliestireno Expandido), mais conhecido como isopor®. Dispõe de fábrica em Joinville (SC), onde se localiza a sede, além de plantas em Goiânia (GO), Sumaré (SP), São José dos Pinhais (PR) e Manaus (AM). A unidade de análise será a fábrica de Manaus (AM), ressaltando-se, porém, que para a interferência no eixo estratégico Gestão, serão consultadas as demais plantas da organização. Como o olhar é a unidade de Manaus, a visão principal da pesquisa é este subsistema do sistema maior do grupo empresarial, sendo observadas ações por vezes operacional para o grupo como ações estratégicas desta unidade organizacional.

3.2.1 Universo e Amostra

A definição do universo e amostra da pesquisa, tomou-se por base o critério de acessibilidade, proposto por Vergara (2010), que prevê a seleção dos elementos

pela facilidade de acesso a eles.

Exatamente diante dessa averiguação é que o universo da pesquisa restringe-se a empresa Termotécnica da Amazônia Ltda., situada no Polo Industrial de Manaus – PIM. Com relação à amostragem, o estudo abrangerá um grupo de oito funcionários da referida empresa, todos integrantes de sua Alta Direção, bem como os resultados de esforços de seus trabalhadores.

3.3 TIPOS DE PESQUISA

Para a definição dos tipos de pesquisa empregados no presente estudo, considerou-se a natureza quantitativa e qualitativa e a definição do método estudo de caso, que corroboraram, segundo os fins deste trabalho, para a escolha da divisão da pesquisa de acordo com a taxonomia proposta por Vergara (2010).

Na taxonomia proposta por Vergara (2010) são identificados dois critérios fundamentais: quanto aos fins e quanto aos meios. A figura seguinte expressa às definições escolhidas para a estruturação deste trabalho:

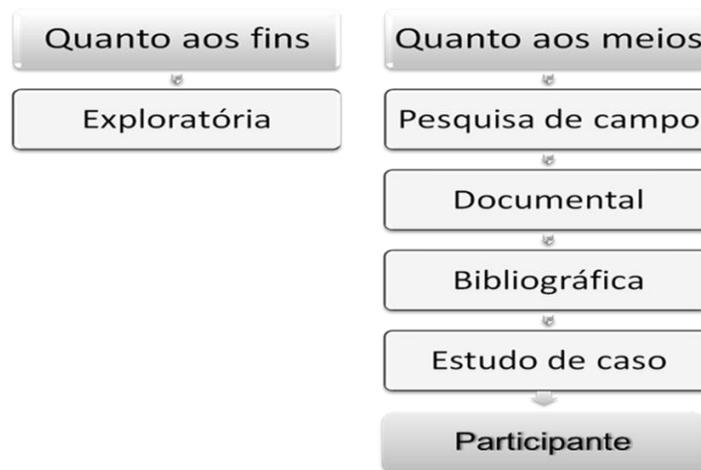


Figura 6: Representação gráfica: Taxonomia tipos de pesquisa
Fonte: Vergara (2010).

No critério relacionado aos fins, este trabalho se classifica como investigação explicativa que, em concordância com o determinado por Vergara (2010): “tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos”, isto é, no caso deste estudo clarificar os principais pontos acerca do empreendedorismo, da estratégia empreendedora e da importância do intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo para o sucesso das

organizações modernas.

Com relação ao critério quanto aos meios, a pesquisa está subdividida da seguinte maneira: Pesquisa de campo; Pesquisa documental, e; Pesquisa bibliográfica. Tanto a pesquisa bibliográfica quanto a pesquisa de campo priorizam o levantamento das informações de cunho quantitativo e qualitativo, com a finalidade de construir argumentações e propor conclusões com base em estudos reconhecidos e em dados críveis.

No que diz respeito à pesquisa de campo, esta engloba o levantamento e o tratamento dos dados obtidos a partir da amostragem.

3.4 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa apresentada segue às etapas delimitadas no esquema a seguir:

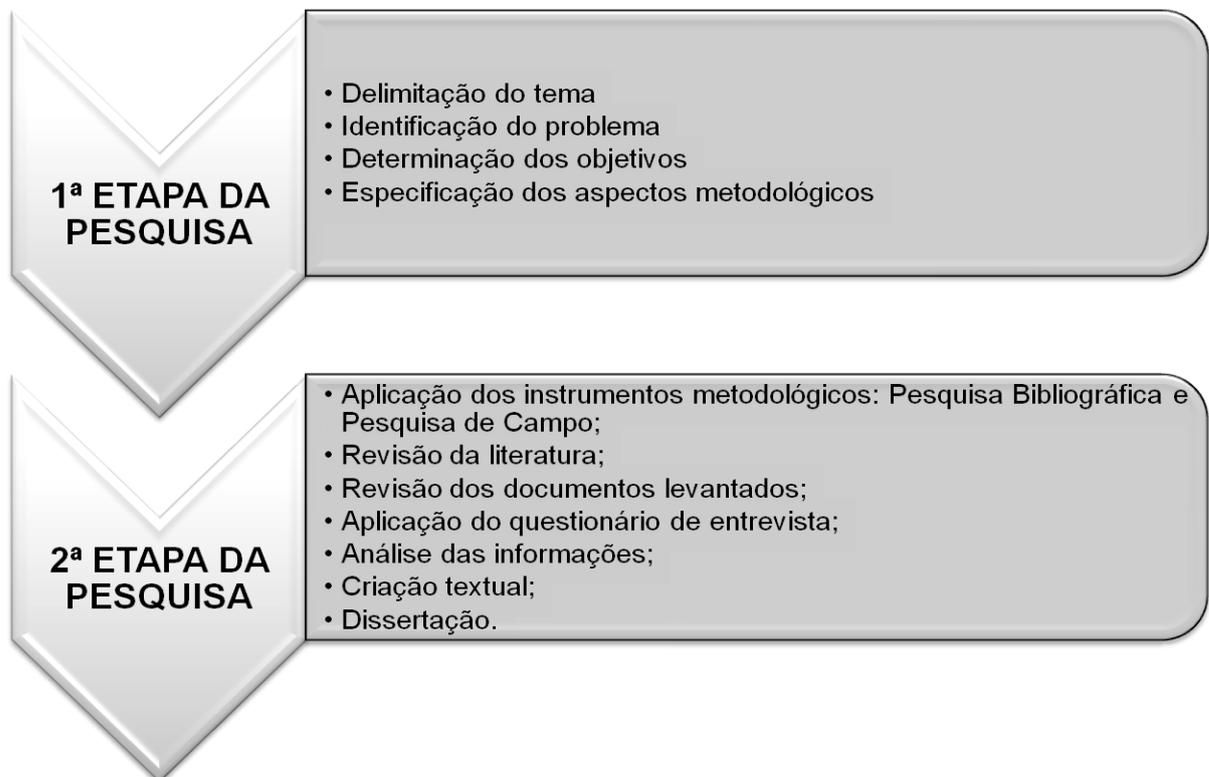


Figura 7: Etapas da pesquisa.
Fonte: Elaboração do autor.

Com relação à implantação dessas etapas da pesquisa, o quadro a seguir demonstra a situação, o local de realização de cada etapa e o período de realização:

Realização das Etapas da Pesquisa

1ª Etapa	Situação	Local de realização	Período de realização
Delimitação do tema	Realizado	-	Janeiro/2011
Identificação do problema	Realizado	-	Janeiro/2011
Determinação dos objetivos	Realizado	-	Janeiro/2011
Especificação dos aspectos metodológicos	Realizado	-	Janeiro/2011
Realização das Etapas da Pesquisa			
2ª Etapa	Situação	Local de realização	Período de realização
Aplicação dos instrumentos metodológicos	Realizado	Termotécnica da Amazônia Ltda.	Janeiro – Abril/2011
Revisão da literatura	Realizado	-	Março – Junho/2011
Revisão dos documentos levantados	Realizado	-	Março – Junho/2011
Aplicação do questionário de entrevista	Realizado	Termotécnica da Amazônia Ltda.	Junho-Julho/2011
Análise das informações	Realizado	-	Março – Novembro/2011
Criação textual	Realizado	-	Março – Novembro/2011

Quadro 7: Realização das Etapas da Pesquisa.

Fonte: Elaboração do autor.

3.5 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada conforme a definição da taxonomia, assim o levantamento de dados ocorreu por meio bibliográfico, documental e de campo. No que tange ao levantamento bibliográfico, esse ocorreu através da análise e diferenciação de material obtido em livros técnicos, revistas especializadas, periódicos especializados, artigos, teses e dissertações científicas acerca da estratégia empreendedora como mecanismo de ganho de eficiência.

O levantamento documental, por sua vez, ocorreu nas instalações da empresa objeto do estudo, por meio de pesquisa participativa. Descata-se ainda, com relação ao levantamento no campo que, apesar de o foco desta pesquisa ser uma empresa do setor termoplástico do PIM, as entrevistas realizadas englobaram não apenas os gestores locais, mais ainda os gestores da matriz, isso com o intuito de construir uma visão sistêmica acerca da estratégia adotada pela referida empresa tanto em nível local quanto global, visando ainda o maior entendimento do funcionamento dos processos englobados pela organização para a realização de

análise SWOT, a identificação de cenários favoráveis e desfavoráveis e a identificação de fatores críticos e de sucesso.

Para a coleta de informações sobre a empresa pesquisada, foram utilizadas métricas de acompanhamento do modelo real e a análise dos índices de desempenho, verificados nos indicadores mensais da empresa, que buscam evitar redundâncias e padronizar os indicadores essenciais para o gerenciamento da unidade.

Desse modo, preconizou-se à coleta de dados a identificação e análise de material documental, priorizando relatórios que contivessem informações que possibilitassem a averiguação da evolução dos resultados da empresa em momento anterior e em momento posterior a aplicação da estratégia empreendedora.

Além das identificações acima mencionadas acerca da coleta de dados, descata-se o protocolo traçado (vide Anexo), no qual foram estabelecidas previamente as orientações gerais a realização deste estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente Capítulo apresenta as análises dos resultados obtidos a partir da aplicação das ferramentas metodológicas previstas para o alcance do objetivo definido. Demonstra-se ao longo da seção as principais características relativas ao universo da pesquisa, identificando o estado preliminar à aplicação dos objetivos e, posteriormente, os resultados alcançados com essa aplicação.

4.1 Identificação do universo da pesquisa

A Termotécnica da Amazônia Ltda., unidade de análise desta empresa, é uma organização do setor EPS. Atualmente, a empresa ocupa o posto de maior indústria transformadora de EPS (Poliestireno Expandido), mais conhecido como isopor da América do Sul.

A empresa estudada atua nos segmentos de eletrodomésticos, eletroeletrônicos, construção civil, utilidades domésticas, agroindústria, alimentício, bebidas, produtos frágeis e outras inúmeras aplicações.

Dispõe de fábricas em Joinville (SC) –local da sede–, Goiânia (GO), Sumaré (SP), São José dos Pinhais (PR) e Manaus (AM). A localização das fábricas visa a proximidade aos principais centros produtivos e consumidores, otimizando a logística dos nossos clientes.

A organização foi fundada em 29 de agosto de 1961 por Dieter. Em 1974 a empresa inaugurou sua primeira filial, na cidade de Contagem, em Minas Gerais. Cinco anos depois, em 1979, a Termotécnica fundou a Termocell e passou a produzir sua própria matéria-prima.

No ano de 1983 visando atender mais de perto as necessidades dos seus maiores clientes, a Termotécnica inaugurou uma filial em Manaus, Amazônia e em 1996, consolidou-se nos principais pontos do país, com a inauguração de sua unidade em Sumaré, São Paulo.

Posteriormente, em 2003, a empresa resolveu investir no setor da construção civil e adquiriu uma planta de recortados em EPS em Pirabeiraba, distrito de Joinville, Santa Catarina, onde desenvolve produtos com tecnologia de ponta para atender o mercado da construção civil. Em 2005, a empresa inaugurou sua

mais nova filial em São José do Pinhais, no Paraná, visando atender melhor este mercado.

Em 2006, visando melhor atender a região Centro-Oeste, instalou uma unidade em Goiânia - GO. Atualmente, o reconhecimento da indústria é identificado através de sua logística otimizada e intensa expansão pelo país. Ao todo, são oito unidades encontradas em Joinville, Pirabeiraba, Indaiatuba, Rio Claro, Sumaré, São José dos Pinhais, Manaus e Goiânia além de um Centro de Distribuição em Sapucaia do Sul e duas unidades em implantação sendo localizadas em Pernambuco e Rio de Janeiro. Presente nos mais diversos segmentos, a maior indústria de transformação de EPS do Brasil, atua com produtos de alta performance que priorizam o respeito e a preservação ao meio ambiente.

Ao completar 50 anos de uma história repleta de conquistas, a empresa objeto deste estudo segue em direção ao futuro levando consigo valores de uma empresa que inova, faz história e contribui de forma constante para o aprimoramento da qualidade de vida.

4.2 Situação Preliminar

A descrição da situação preliminar considerou não apenas os objetivos estipulados pelo trabalho, mas ainda o ambiente no qual a empresa estudada atua. Nesse sentido, buscou-se associar o quadro encontrado na referida organização ao cenário averiguado no ambiente externo, tendo em vista as constantes mutações e imprevisibilidades do mercado e do sistema econômico, para conceber um diagnóstico mais abrangente.

Tão logo, a partir do emprego dos instrumentos metodológicos, Lista de Verificação e Questionário de entrevista, reuniu-se as principais informações necessárias à criação do cenário preliminar a aplicação da proposta prevista no objetivo geral estipulado ao estudo: Avaliar a viabilidade da adoção do uso da estratégia empreendedora numa empresa do segmento termoplástico do PIM, para difundir melhorias no seu desempenho produtivo.

Nesse intento, a proposta da matriz SWOT (*Strengths* – forças, *Weaknesses* – fraquezas, *Opportunities* – oportunidades e *Threats* – ameaças) aqui apresentada se baseia nas Cinco Forças propostas por Porter (1998), cujas quais

exercem influência no contexto da concorrência de mercado e definem as direções tomadas pelas empresas, quais sejam: ameaças de novos entrantes, ameaças de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes e rivalidade competitiva (o setor competindo por uma posição entre os concorrentes existentes).

Exatamente diante dessas considerações, buscou-se alinhar a realidade vivenciada pela empresa à situação externa, tendo em vista que esses elementos externos são parte crucial das interações da organização no mercado e, que afetam diretamente os resultados almejados. Logo, além das áreas passíveis a melhorias, como será observado em momento posterior na análise dos gráficos, preconizou-se ainda as questões iminentemente preocupantes, como a crise econômica global, conforme se observa na matriz SWOT a seguir:

Na conquista do objetivo

		Ajuda	Atrapalha
Origem do fator	Interna (organização) FORÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - Alto suficiência na produção de matéria-prima; - Diversificação do parque fabril, no número e na variedade de equipamentos; - Maior abrangência de mercado/ maior cobertura regional; - Produção diversificada; - Marca top of mind. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de informação (administrativos e logísticos); - Baixa habilidade para implementar novas tecnologias; - Falta de ação, proação ou intuição para se adiantar a necessidade de mercado ou do cliente.
	Externa (ambiente) OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de construção civil nacional e regional; - Soluções híbridas (EPS e papelão); - Parceria tecnológica (Shenell e M2) para introdução de novos produtos, oriundos do mercado Europeu. 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de penetração de mercado da concorrência; - Queda acentuada do Dólar; - Agências reduzindo as projeções de crescimento para o PIB Brasileiro 2012 e 2013.

Figura 8: Análise SWOT da empresa estudada/Exercício de 2010 – 2011

Fonte: Baseado em Porter (1998).

Dentre os fatores negativos destacados como prioridade na matriz SWOT, verifica-se que a falta de sistemas de informação de apoio logístico e administrativo modernos e apropriados as necessidade da empresa, não somente atrapalham o conseguimento dos objetivos e metas num plano atual, como também podem representar riscos futuros desnecessários, uma vez que a empresa perde em agilidade e também em qualidade se comparada a concorrentes que investem em tecnologia para aprimorar o uso do tempo (reduzir desperdícios), as rotinas administrativas etc.

A ausência de sistemas de informação de apoio logístico e administrativo pode configurar, nesse cenário, como uma consequência de outro problema averiguado no quadrante “Fraquezas”, a baixa habilidade para implementar novas tecnologias, que reflete não apenas nos sistemas informatizados de apoio operacional, mas também na tecnologia empregada no chão de fábrica. Observa-se, diante dessa constatação, que não há espaço no mercado globalizado e altamente competitivo para empresas que não se adequam as exigências da Era da Informação, pois, o que tem funcionado agora pode cair na obsolescência num momento posterior, frente a novas tecnologias que proporcionam a confecção de produtos com mais qualidade e em menos tempo.

A questão da falta de ação, proação ou intuição para se adiantar as necessidades do mercado ou do cliente corresponde a outro problema grave observado, pois é imprescindível que as empresas se adiantem às demandas. Tal verificação aponta para a noção de que a empresa não conhece os seus clientes da forma como deveria, ou seja, não busca se alinhar as necessidades de seus consumidores. Outro ponto considerado condiz a percepção de que a empresa não atenta para as transformações do mercado no qual esta inserida, o que mais cedo ou mais tarde pode refletir penosamente nos resultados.

No quadrante “Ameaças”, que reflete riscos futuros, um dos principais problemas ressaltados foi a estratégia de penetração de mercado da concorrência, verificando-se, nesse caso específico, a ameaça de novos entrantes. Logo, vale destacar os problemas relacionados a ausência de sistemas de informação de apoio logístico e administrativo e a baixa habilidade para a implementação de novas tecnologias no mercado, que poderiam representar diferenciais significativos diante

das concorrentes. No que tange a queda do Dólar, nota-se que tal situação pode afetar negativamente a organização quanto a questões relativas a importação de matéria-prima.

Com relação a redução das projeções de crescimento para o PIB nacional no período de 2012 a 2013, a principal consideração que se faz condiz a redução do poder de compra dos consumidores brasileiros, o que inevitavelmente afetaria a produção da indústria nacional e, simultaneamente, a fabricação do setor termoplástico.

Assim, considerando o objetivo geral proposto nesta pesquisa, observou-se que, diante das análises e projeções verificadas com a análise SWOT, a empresa estudada moldou sua estratégia a partir dessa noção preliminar do possível comportamento do mercado. Decorrente disso, no exercício objeto de análise desta seção, a empresa em questão convencionou a adoção de uma estratégia voltada a manter o equilíbrio entre seu ambiente (interno) e o ambiente externo, visando sua permanência no mercado a partir da observância à antigas estratégias, que no passado deram certo.

Contudo, o que se pode inferir ao se deparar com tais constatações, considerando tal escolha estratégica, é que a empresa findou assumindo uma postura mais passiva e menos agressiva com relação as generalidades do mercado e às concorrentes, uma vez que negligenciou fatores fundamentais relacionados às mudanças do mercado, como os tecnológicos, por exemplo.

A estratégia assumida pela empresa estudada, portanto, referia-se a visão da Alta Direção que, basicamente, revela que a companhia acredita que a definição estratégica a passar de antigo ainda é muito relevante diante da atual condição da companhia. Por conseguinte, foram estabelecidos eixos estratégicos com a finalidade de atribuir direções coerentes ao fluxo da estratégia no âmbito da empresa, isto é, garantir uma espécie de determinação estratégica em concordância as projeções de crescimento e às pretensões com relação ao mercado.

Desse modo, a estratégia da corporação foi estruturada com base nos seguintes eixos estratégicos: Crescimento do EPS/Diversificação; Adm. Financeiro; e, Gestão. Assim, como se pode comprovar, a empresa estudada fez uso de estratégias consolidadas ao longo de sua história, repetindo antigas fórmulas no direcionamento estratégico, como por exemplo, a utilização de matéria-prima

própria, que é estratégia tomada pela organização há cerca de quarenta anos. No que tange o fluxo da estratégia adotada no ambiente da empresa estudada, a visualização do plano estratégico permite maior noção da estruturação desta, tal qual se verifica na figura 9.

Processo de implementação do Planejamento Estratégico

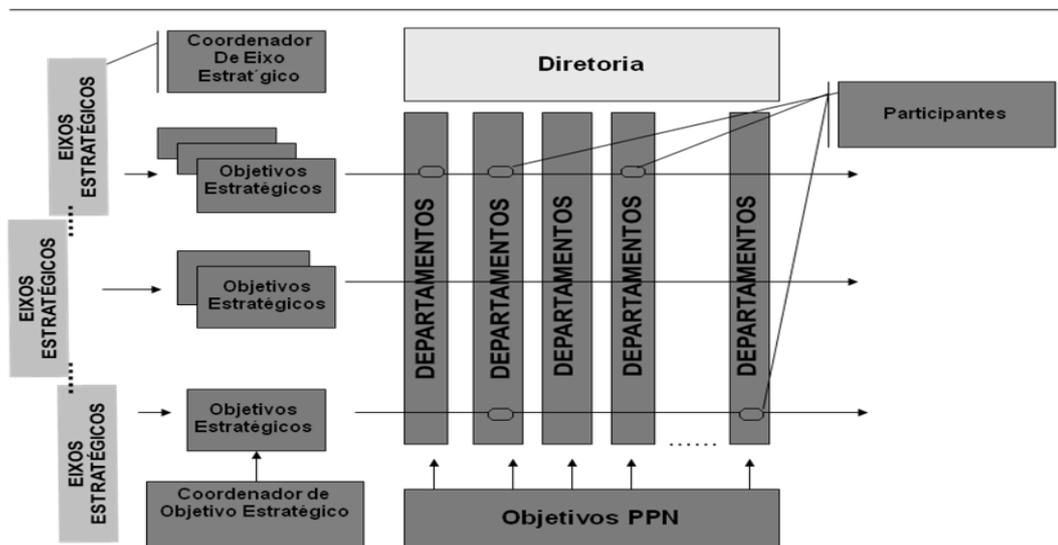


Figura 9: Implementação do Planejamento Estratégico
Fonte: Relatório de Gestão– Termotécnica (2010)

A estrutura do Planejamento Estratégico demonstra a divisão da estratégia em eixos específicos que, embora, não sejam apresentados na estrutura, são averiguados no texto do planejamento, a saber: Alocação de Recursos; Tecnologia e Diversificação; Crescimento; Gestão; Organização; Financeiro; Estrutura de Capital; Distribuição de dividendos; e, Pessoas. Entretanto, a empresa estudada optou por trabalhar apenas três eixos: Crescimento do EPS/Diversificação; Financeiro; e, Gestão.

Para a realização deste estudo, convencionou-se o foco de atuação no Eixo Estratégico Gestão, tendo em vista que a criação da estratégia parte da Alta Direção (nível estratégico), que tende a defini-la de acordo com os interesses dos *stakeholders* e as pretensões no mercado. Desse modo, portanto, não caberia a presente pesquisa direcionar o enfoque do estudo para o Eixo Estratégico elementar, isto é, o nível estratégico, pois, não se trata de uma manobra de criação de estratégia, mas sim de uma manobra de gestão, considerando que a utilização da estratégia empreendedora não pode ser empregada sem a prévia aceitação

daqueles que concebem e estruturam a estratégia macro.

Conforme se observa no fluxo do processo de implementação do planejamento estratégico da empresa estudada, as estratégias estão sumariamente voltadas para a consecução dos objetivos do Pleno Pontencial de Negócio – PPN. Todavia, o processo de implementação do Planejamento Estratégico da empresa estudada demonstra pouca interação entre os eixos estratégicos e um parco fluxo de comunicação entre os setores, o que demonstra a origem de alguns problemas enfrentados pela organização, como será observado posteriormente na análise dos gráficos dos indicadores.

Pela identificação do PPN, observa-se que além do parco fluxo de comunicação entre os setores, a própria estratégia deixa de fluir coerentemente entre os setores, estando limitada a departamentalização, o que finda por impedir a criação de valor. Outro indicativo dessa falta de criação de valor é observado na estrutura de abrangência prevista para o PPN, que, conforme se observa na ilustração abaixo, deixa de abranger uma área considerável, onde poderiam ser criadas oportunidades para a empresa ou mesmo a resolução de problemas enfrentados.

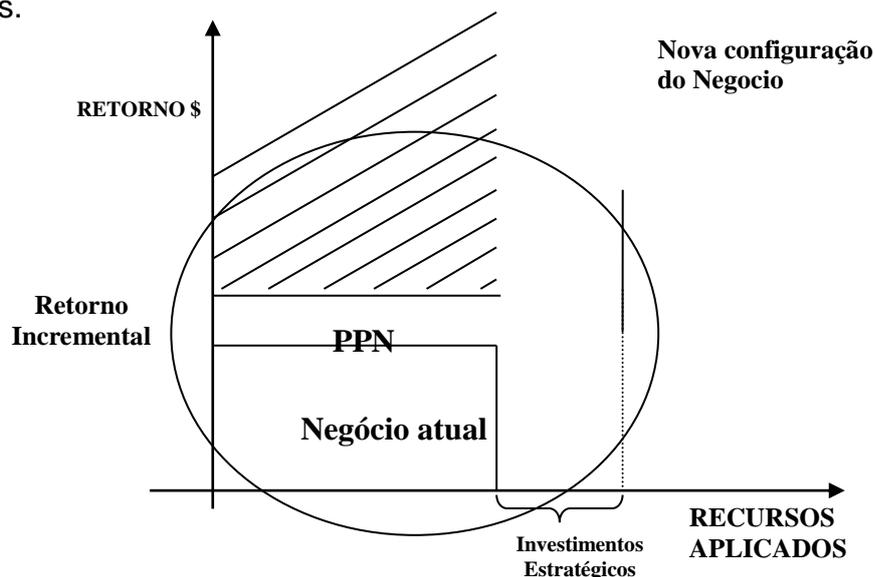


Figura 10: Área de implementação do PPN
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2010)

A necessidade da disseminação de uma postura empreendedora e da implementação de estratégia empreendedora são observadas a rigor a partir dos gráficos operacionais relativos ao exercício de 2010, que demonstram a situação preliminar da empresa –anterior à implementação da estratégia empreendedora, por

meio da ênfase na liderança empreendedora—, onde se pode verificar, por exemplo, altos índices de absenteísmo, despesas operacionais desnecessárias e baixo alcance de metas.

Todavia, antes de analisar os gráficos mencionados, identifica-se os principais indicadores levados em consideração na análise dos resultados obtidos pela empresa ao longo do exercício no quadro 9:

Indicador	Unidade	Melhor
Produtividade (OEE)	%	↑
Despesas operacionais	%	↓
Eficiência de Matéria-prima	%	↑
Resultado operacional	%	↑
Produtividade kg/h/H Moldados	Kg/H	↑
Produtividade kg/h/H Blocos	Kg/H	↑
Produtividade kg/h/máq. Moldados.	Kg/h/máq	↑
Produtividade kg/h/máq. Blocos	Kg/h/máq	↑
Refugo Pesado	%	↓
Pontualidade de Entrega	%	↑
Devolução	%	↓
Consumo de Vapor	Kg vapor/Kg EPS	↓
Consumo Energia Elétrica	Kwh/kg EPS	↓
Acuracidade de Estoque	%	↑
Absenteísmo	%	↓
Nº de Funcionários (MOD cc410)	Qtde	↓
Nº de Funcionários (MOD cc741 e 743)	Qtde	↓
Horas Trabalhadas Unidade	Horas	↓
Produtividade Expedição	Kg/h/H	↑
Produtividade Expedição	Kg/H/mês	↑
Gastos com Manutenção s/ROB	%	↓
Hora Extra	%	↓
Nº Médio de Setup	Nº setup	↓
Tempo Médio de Setup	min	↓
Pontualidade de Setup	%	↑
Tempo Médio para Atendimento Ordem de Manutenção	Min	↓

Quadro 8: Indicadores de desempenho

Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2011)

Após a identificação desses índices, expõe-se análise dos resultados averiguados nos gráficos operacionais relativos ao exercício de 2010. Exatamente focando esta finalidade, observa-se com relação a Produtividade (OEE), que a meta estipulada (85%) somente foi atingida nos meses de abril, novembro e dezembro. Sendo válido destacar que, no mês de abril, a empresa não apenas alcançou a meta estabelecida como a ultrapassou em cerca de 1%, em decorrência da redução no mix de produtos, fato esporádico que não demonstra a regularidade no processo nem garante a obtenção dos resultados conforme se pode constatar no gráfico da Figura 11:

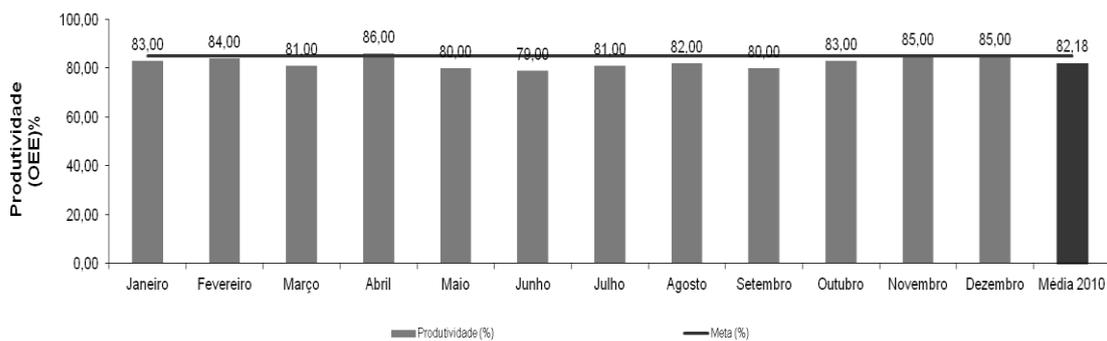


Figura 11: Produtividade (OEE)/Exercício de 2010
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2010)

Com relação à despesa operacional, verifica-se no indicativo de índices apresentado abaixo que, quanto menores os valores melhor a situação da empresa. Entretanto, o gráfico demonstra que a organização teve despesas consideráveis, principalmente nos meses de abril, maio, junho e julho, com pico de 44% em junho, revelando o descolamento entre a meta proposta e o realizado conforme se observa na Figura 12:

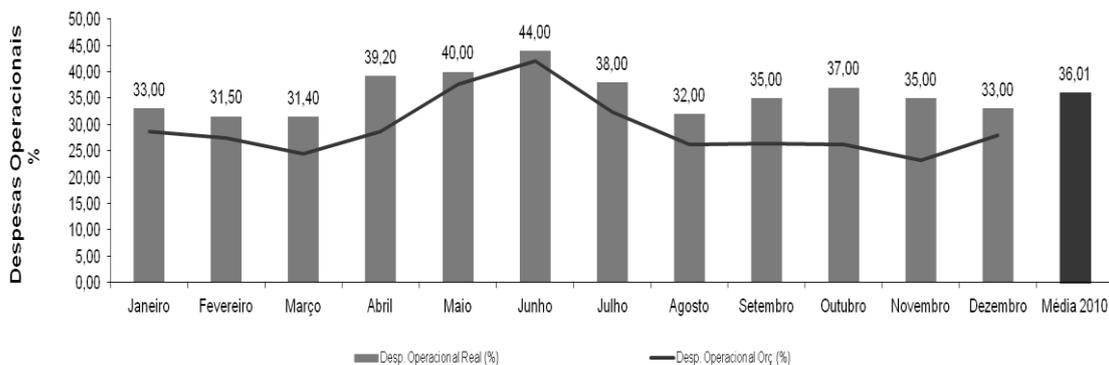
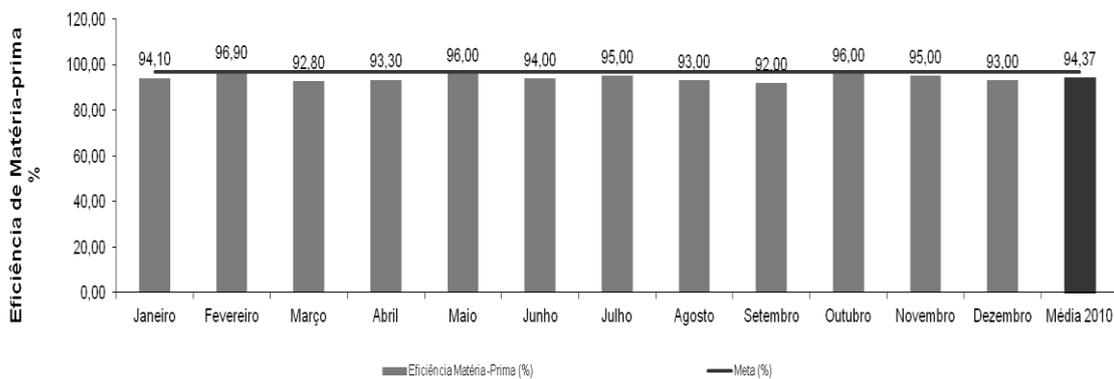


Figura 12: Despesas Operacionais/Exercício de 2010
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2010)

Embora, constate-se que as despesas operacionais são necessárias para o alcance do objeto social da empresa, verifica-se que a alta dos gastos pode evidenciar desperdícios que, caso negligenciados podem causar problemas de grandes proporções e mesmo comprometer o alcance das metas.

Nesse período, para a Eficiência de Matéria-Prima foi estabelecido 97% como meta, o qual contraria, necessariamente, o desperdício, uma vez que ao estabelecer projeções possíveis, foram avaliadas todas as variáveis envolvidas para garantir a obtenção da meta, considerando a maximização da utilização da matéria-prima. Assim, verifica-se abaixo a evolução mensal dessa meta, no período



compreendido pelo estudo da Figura 13:

Figura 13: Eficiência de Matéria-Prima/Exercício de 2010
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2010).

No que tange a produtividade, a empresa estipulou 85% como meta. No decorrer do período apresentado na Figura 14, a meta somente foi alcançada em três momentos. A Figura 14 apresenta um baixo desempenho fabril e um alto risco de não atendimento das metas acordadas com o mercado e com a companhia:

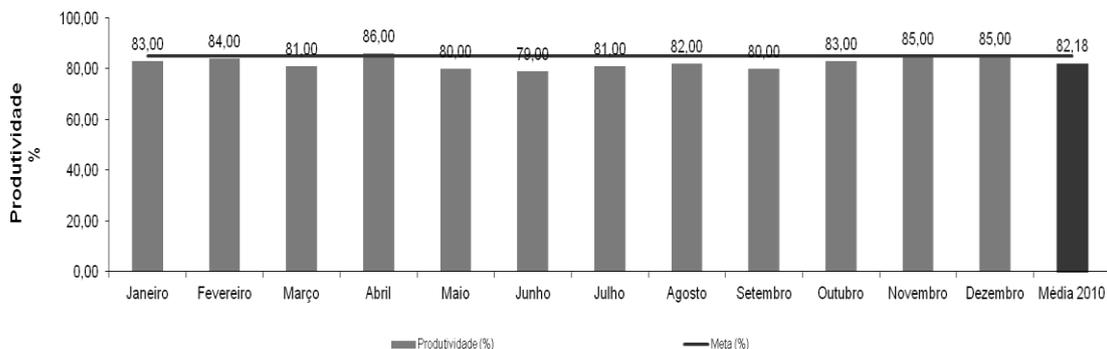


Figura 14: Produtividade/Exercício de 2010

Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2010).

A meta estabelecida para os índices de Refugo foi de 2%, conforme demonstra na Figura 15, porém, tal meta foi ultrapassada, o que nesse caso em específico não representa um ponto positivo nos resultados finais conseguidos, neste caso fica claro que o baixo desempenho de produtividade e o alto refugo apresentado, aponta dificuldades na operacionalização dos dispositivo de produção e do envolvimento do capital humano, oferecendo resultados como os apresentados na Figura 15:

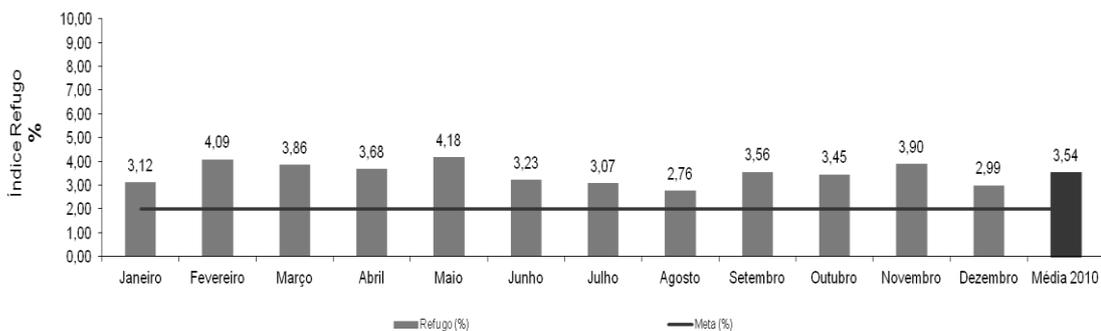


Figura 15: Índice de Refugo/Exercício de 2010
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2010).

A Pontualidade de Entrega condiz, basicamente, a eficiência da empresa em atender aos pedidos com presteza, dentro do contexto da filosofia *Just in Time*. Para esse indicativo, foi estabelecido o alcance de 100% de meta, porém, os resultados atingidos podem ser considerados medianos, uma vez que a empresa não atingiu em nenhum momento, ao longo do período, a meta e, considerando ainda, que os valores oscilaram entre 77% e 89%, com baixa de 44% registrada no mês de março, de acordo com a Figura 16:

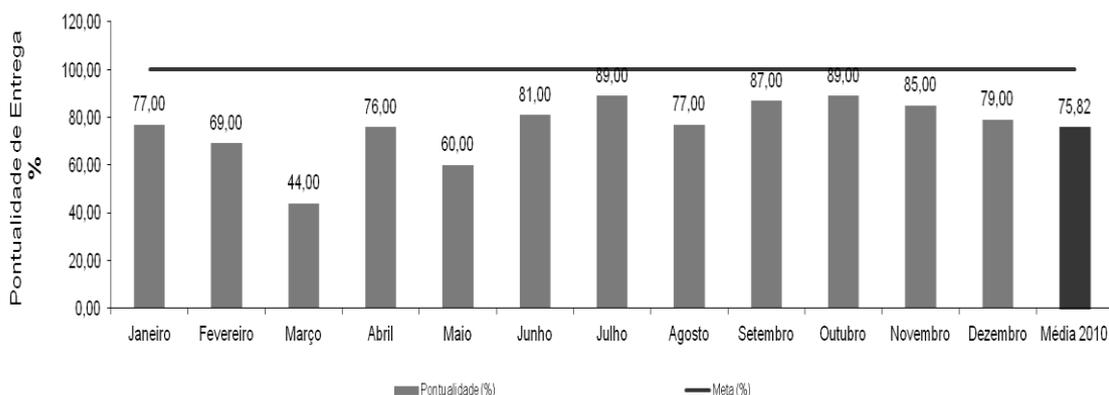


Figura 16: Pontualidade de Entrega/Exercício de 2010

Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2010).

Os indicativos de Devolução, entretanto, apresentaram melhores resultados, tendo em vista que a meta estabelecida para tais indicadores foi de 2% e os valores obtidos ficaram abaixo do previsto, o que reforça a força da marca no mercado e a utilidade do produto, conforme se identifica na Figura 17:

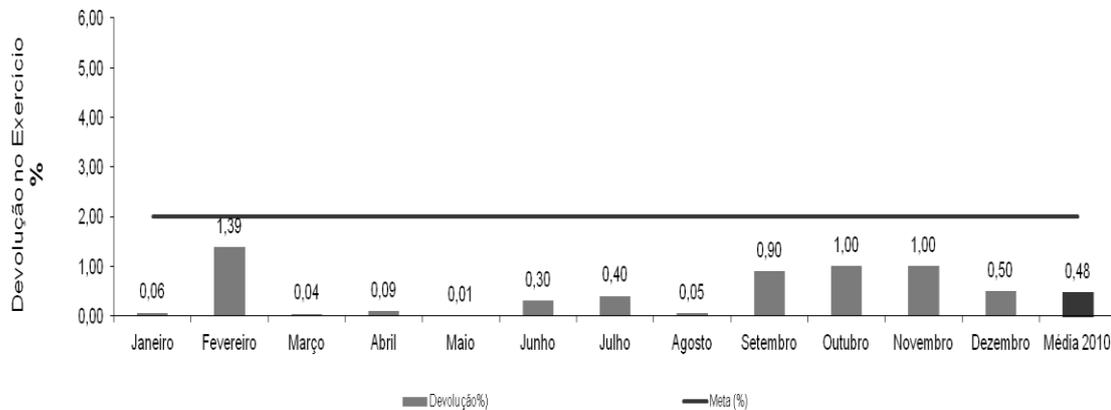


Figura 17: Devolução no Exercício de 2010
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2010).

Quanto ao Consumo de Vapor, observa-se que, mesmo que esta seja uma tecnologia considerada limpa, a redução do consumo de água é uma das prioridades da empresa, tendo em vista o engajamento ambiental da empresa. Assim, foi estabelecido 10% de utilização como meta do período, porém, essa meta não foi alcançada, uma vez que os valores alternaram entre 11% e 14%, com pico verificado no mês de julho, onde a produção do EPS demandou 14,5% de utilização do vapor, como demonstrado na Figura 18.

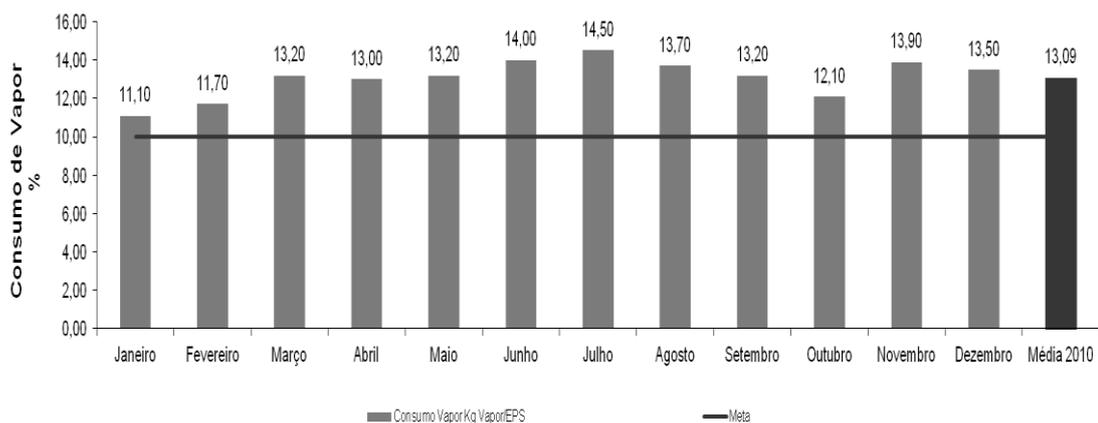


Figura 18: Consumo Vapor no Exercício de 2010

Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2010).

O consumo de energia, também representando uma das preocupações da empresa, foi outro indicativo a conseguir apresentar resultados positivos à organização, tendo em vista que obteve resultados consideravelmente positivos, pois, a exemplo dos indicativos de Devolução, também conseguiu valores abaixo da meta estipulada, o que neste caso, também representa positividade como pode ser observado na Figura 19.

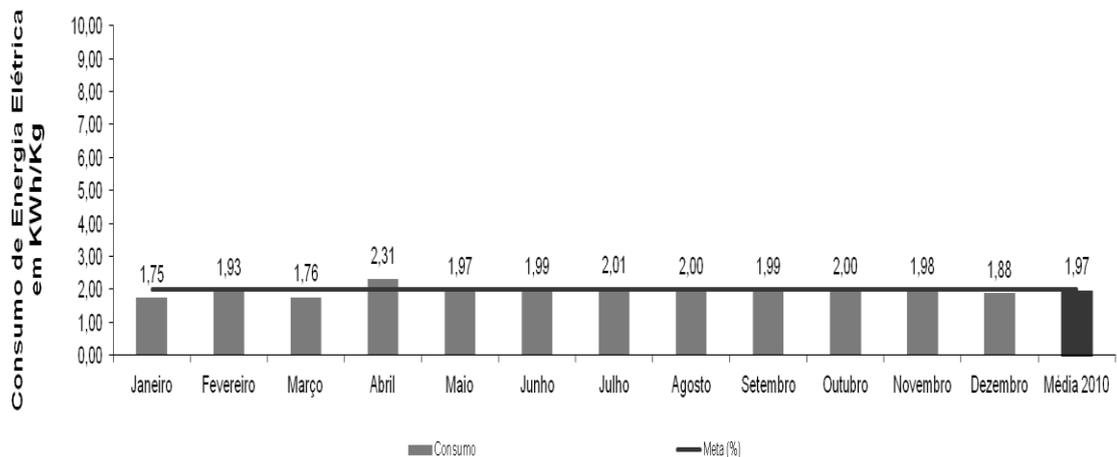


Figura 19: Consumo de Energia no Exercício de 2010
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2010).

Os resultados apresentados quanto a Acuracidade de Estoque não atingiram a meta estipulada de 100%, porém, não apresentaram picos negativos que comprometessem os processos, mantendo uma alternância entre 89% e 91%, como se observa na Figura 20.

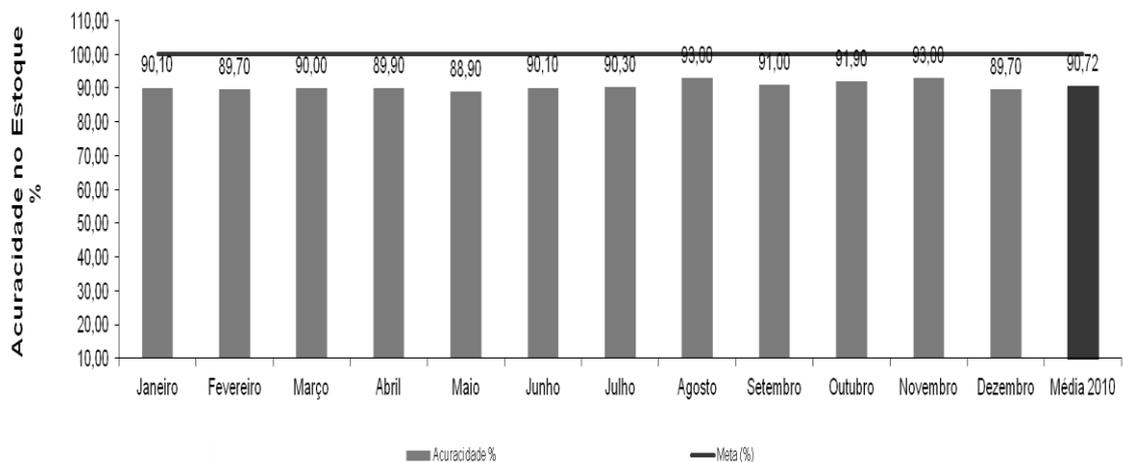


Figura 20: Acuracidade no Exercício de 2010
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2010).

O Absenteísmo, sem dúvida, foi um dos maiores problemas enfrentados pela empresa, pois, em função da frequência dos altos índices de absenteísmo registrados, que ultrapassaram o dobro do estipulado em alguns meses do ano, pode-se inferir o reflexo negativo imediato em outras áreas da organização. A meta estabelecida para esse indicativo foi de 1%, porém, constata-se em todos os meses que houve o excedente desta, como demonstrado na Figura 21.

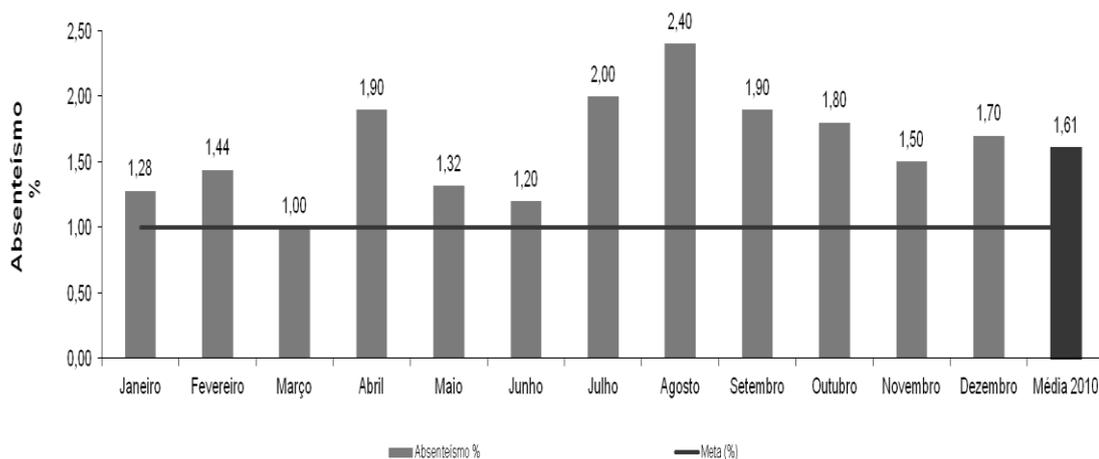


Figura 21: Absenteísmo no Exercício de 2010
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2010).

No que tange a força de trabalho, o gráfico demonstra uma constância no número de funcionários, o que permite observar que nesse ponto a produção esta devidamente assegurada, uma vez que a constância observada corresponde a meta definida, como verificado na Figura 22.

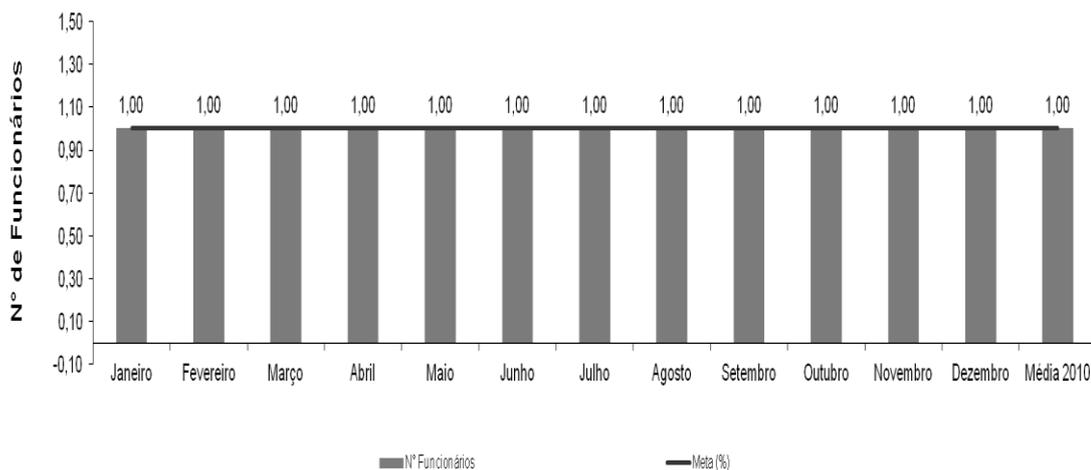


Figura 22: Nº de Funcionários no Exercício de 2010
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2010).

O item Horas Trabalhadas também constitui um importante indicador do desempenho averiguado na organização, observando-se nesse caso que quanto menor a quantidade de horas extras constatadas melhor para a organização. Todavia, o gráfico abaixo demonstra que, no período analisado, houve extrapolação do tempo estimado para meta, como se observa na Figura 23.

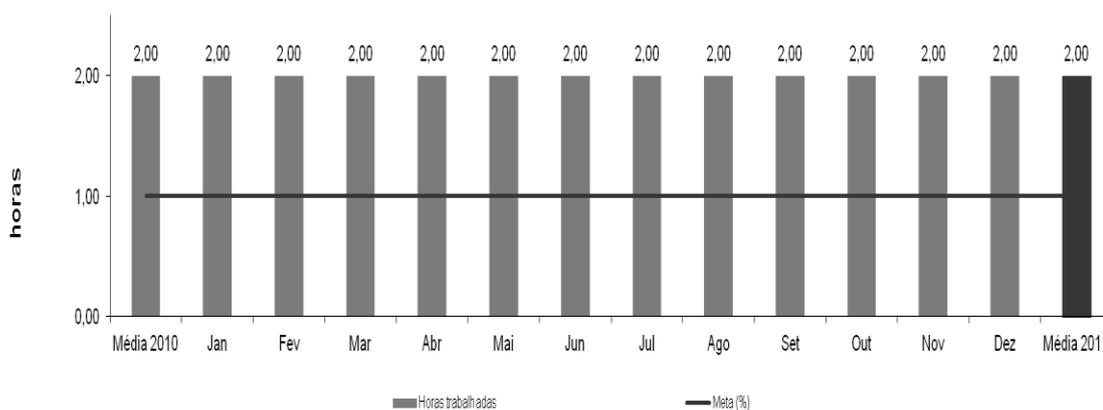


Figura 23: Horas Trabalhadas no Exercício de 2010
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2010).

Os Gastos com Manutenção constituem um dos itens mais importantes na avaliação situacional da organização, não apenas por demonstrarem a evolução mensal dos custos relativos a manutenção, mas também por exporem problemas em potencial considerando, neste caso, os meses em que ocorre a extrapolação dos limites impostos pelas metas, como se vê na Figura 24.

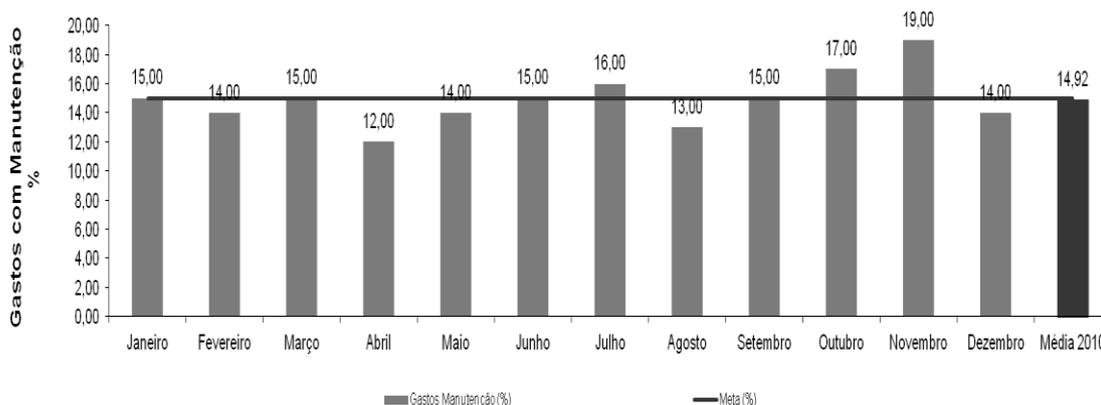


Figura 24: Gastos com Manutenção (s/ ROB)/Exercício de 2010

Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2010).

O tempo de Setup, que corresponde ao período em que a produção é parada para que as máquinas sejam ajustadas, também é identificado como positivo levando em consideração o menor tempo obtido. O gráfico da evolução mensal do Setup da empresa estudada, demonstra valores acima da meta estabelecida pela organização, o que infere, conseqüentemente, a negatividade do indicativo, de acordo com o apresentado na Figura 25.

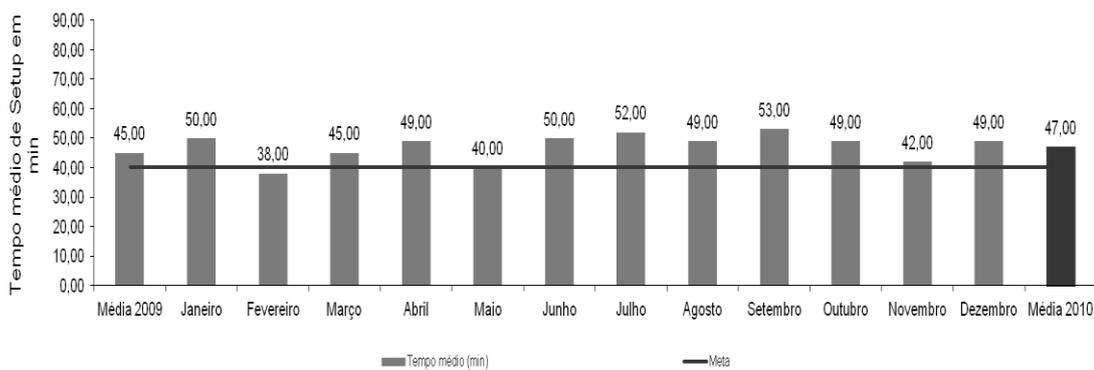


Figura 25: Tempo de SETUP no Exercício de 2010

Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2010).

Ainda em termos de produção, o indicador Porcentagem de Disponibilidade de Máquina para a Manutenção, demonstra justamente a porcentagem de máquinas em manutenção. Para a empresa, quanto menor a porcentagem neste indicador, melhor a situação averiguada. Nesse sentido, os resultados obtidos no período estudado indicam positividade, pois, conforme se observa no gráfico, mantiveram-se abaixo da meta estipulada, como se verifica na Figura 26.

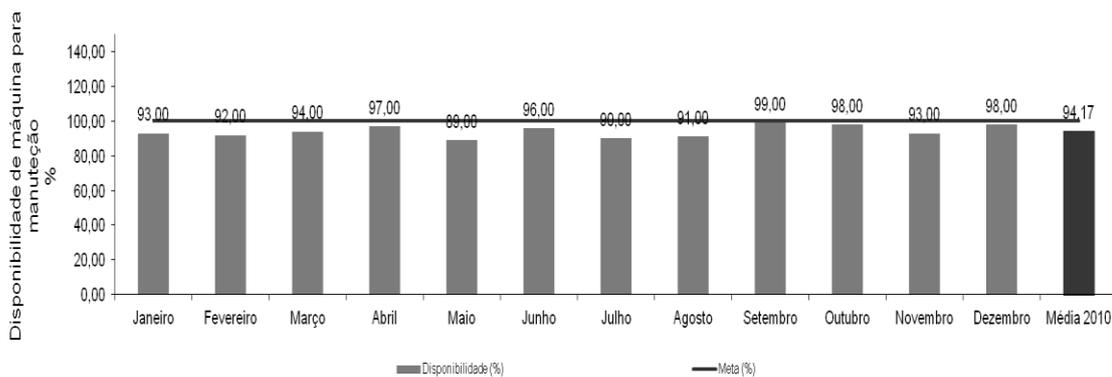


Figura 26: Porcentagem de Disponibilidade de Máquina para Manutenção/Exercício de 2010

Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2010).

O próximo indicador, da Figura 27, analisado corresponde a taxa de frequência de acidentes, demonstrando o registro de ocorrência relativos ao período analisado. Esse indicador reflete uma das principais preocupações da organização, uma vez que o bem-estar dos funcionários é uma necessidade das mais evidentes.

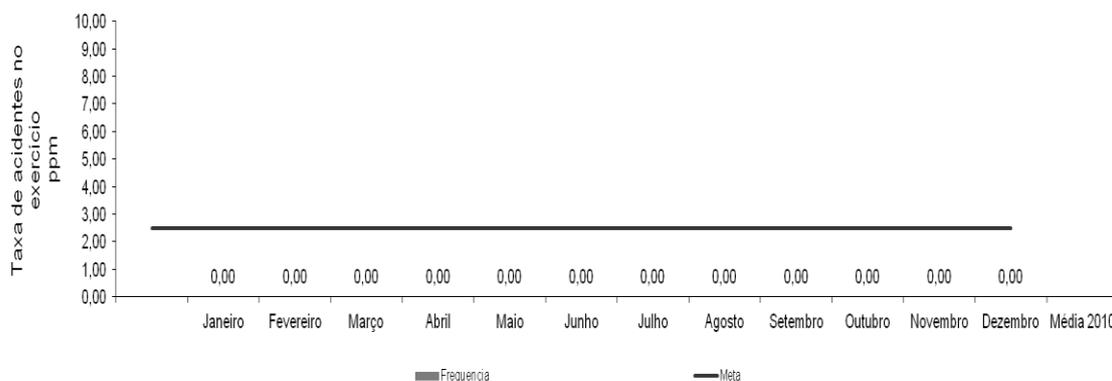


Figura 27: Frequência de Acidentes no Exercício de 2010

Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2010).

A meta em relação a frequência de acidentes foi estipulada em “zero acidente”, observando-se que a empresa conseguiu atingir com sucesso essa pretensão. Por essa forma, o conseguimento dessa meta representa um avanço considerável nas áreas relativas a segurança do trabalho e a qualidade de vida no trabalho, que são fatores determinantes ao alcance das demais metas estipuladas, assim como a realização da Missão, da Visão e dos Objetivos organizacionais.

Em suma, a análise dos gráficos relativos aos indicadores de desempenho medidos nas unidades fabril da empresa estudada, referentes ao exercício de 2010, apontam uma performance razoável, uma vez que apesar de a organização ter conseguido alcançar as metas estipuladas e em alguns casos, até mesmo, as ter ultrapassado, não foi suficiente para afirmar o sucesso do período em questão.

Desse modo, um dos principais pontos que indicam essa insuficiência apontada anteriormente, pode ser averiguado no fato de os percentuais terem se mantido ou muito abaixo ou bastante próximos da linha de meta estipulada, o que revela baixo comprometimento com os objetivos organizacionais e também baixa eficiência operacional.

4.2 Resultados obtidos

Os resultados demonstrados nesta seção refletem o emprego da estratégia empreendedora na empresa estudada, considerando o eixo estratégico Gestão. Antes, porém, realiza-se breve análise das cinco forças que incidem sob a competição experimentada pela empresa em questão, considerando seu cenário de atuação, de acordo com o previsto por Porter (1998), quais sejam: novos entrantes em potencial, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores e os produtos substitutos.

Com esse intento, demonstra-se a seguir os principais fatores influenciadores no contexto das cinco forças:

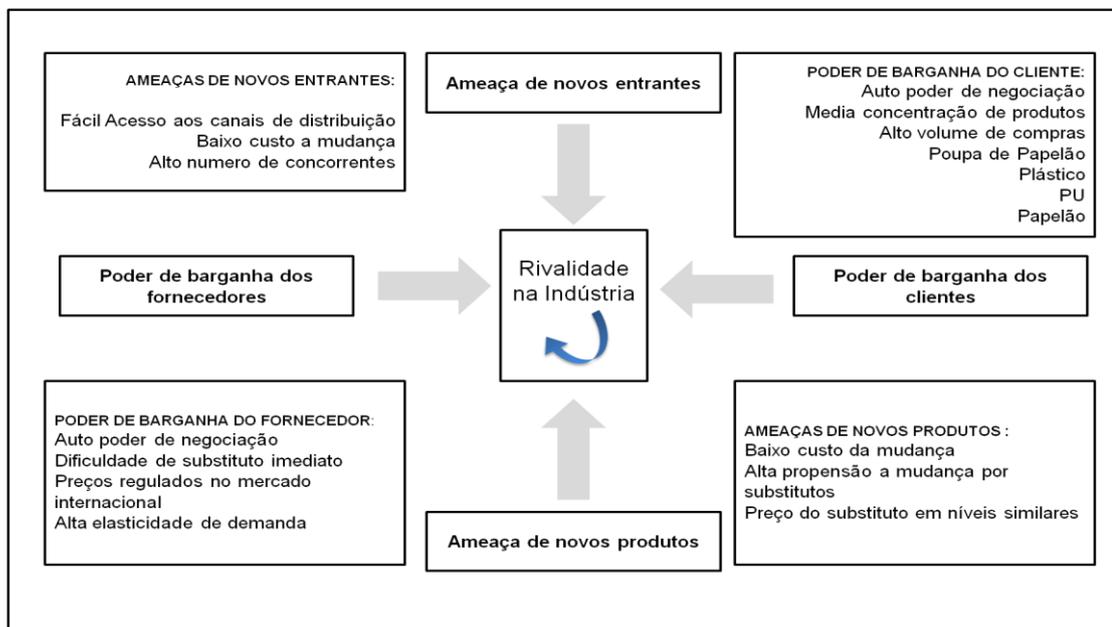


Figura 28: Cinco forças de Porter aplicada à empresa estudada

Fonte: Elaboração do autor.

Como se pode observar por meio da avaliação das cinco forças de Porter (1998) aplicadas ao cenário atuante da empresa estudada, verifica-se intensa competição, principalmente, no quadrante relativo aos novos entrantes, pois, ainda que este distingua apenas três fatores (fácil acesso aos canais de distribuição; baixo custo a mudança; e, alto número de concorrentes), fica claro a facilidade de estruturação de novas empresas nesse ramo, levando-se em consideração prioritariamente os baixos custos de mudança e a facilidade de acesso aos canais de distribuição. O quadrante referente as ameaças de novos produtos indica a preocupação para com as novas tecnologias, além dos produtos substitutos como o

caso do papelão, polpa de papel reciclado, Plastibolha e Poliuteroano Injetado.

O quadrante que distingue o poder de barganha dos clientes apresenta a questão do alto poder de negociação dos consumidores em vista das possibilidades de produtos substitutos, além da negociação condizente a preços, levando em considerção o alto volume de compras, que é alavancado pelo volume de matéria prima oriunda de fornecedores asiáticos a baixo custo, obedecendo a prazos de mercado. Por fim, o quadrante poder de barganha do fornecedor apresenta também o alto poder de negociação como um potencial na competitividade, fato decorrente do atual preço do dólar, e do baixo volume de Polistireno produzido no Brasil.

Assim, observando os resultados pretendidos com a aplicação dos objetivos: conferir aumento positivo nos indicadores de desempenho, eliminar os processos que geram desperdícios, adequar os processos a cultura empreendedora, difundir a cultura empreendedora entre os colaboradores e encorajar o desenvolvimento de intraempreendedores nos diversos setores da organização, a primeira medida tomada consistiu na reestruturação do desenho do Planejamento Estratégico, a fim de demonstrar o fluxo da estratégia empreendedora pela organização, alinhados a averiguação das cinco forças que regem a competição, elaborou-se novo PPN embasado na estratégia empreendedora, conforme se verifica a seguir:

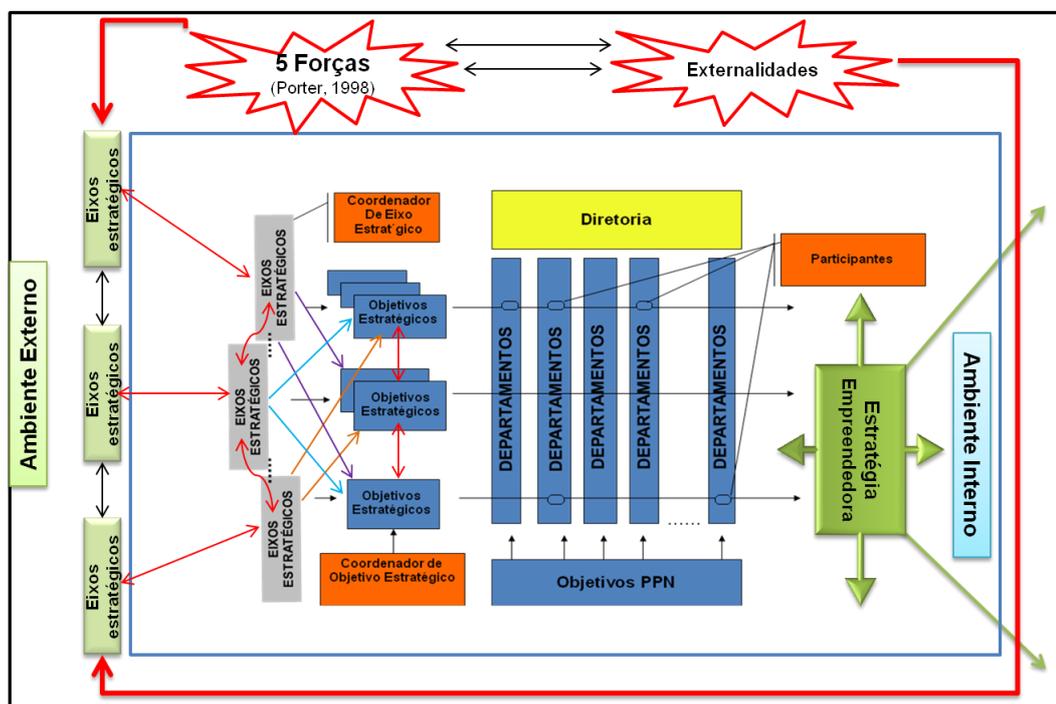


Figura 29: Implementação do Planejamento Estratégico
Fonte: Elaboração do autor.

A reestruturação do planejamento estratégico, mediante a avaliação do cenário estratégico da empresa estudada anterior a aplicação da estratégia empreendedora, buscou intensificar o fluxo da estratégia e da comunicação pelos setores da organização, conferindo maior interação entre os departamentos. Essa reestruturação buscou ainda reunir todos os elementos que interferem nos resultados finais obtidos pela organização, englobando à análise o ambiente externo, no que tange a incidência das cinco forças previstas por Porter (1998) e das turbulências que, inevitavelmente, afetam a produtividade e demais indicadores.

Essa reformulação do desenho do planejamento estratégico da empresa estudada se fez necessária em função do fluxo da estratégia empreendedora no contexto do eixo estratégico Gestão, pois, como se averigua, a manutenção de uma única estratégia ao longo dos anos, assim como a estruturação vertical do planejamento estratégico, tendem a contribuir para o declínio da organização, uma vez que a empresa pare num *modus operandi* praticamente imutável.

Dessa forma, destaca-se que a implementação da estratégia empreendedora somente foi conseguida a partir do consentimento e da participação da Alta Direção da empresa objeto do estudo, que ao reconhecer a necessidade de mudança diante das novas interações do mercado e, ainda, dos novos cenários de turbulência que se avizinhavam, concordou em assumir uma postura mais voltada à disseminação do “espírito empreendedor”.

Assim, considerando que, embora, a estratégia não seja algo tangível, essa produz resultados que o são (tangíveis) e, justamente por isso, precisa ser pensada e estruturada dentro de uma cadeia lógica e vinculada a realidade do mercado e das economias, mesmo em se tratando de uma estratégia empreendedora. Nesse sentido, a questão da intuição e do “espírito empreendedor”, fortemente presentes na estratégia trabalhada, passam a ser associadas ao planejamento e a previsão de cenários que podem afetar a empresa positiva ou negativamente.

Quando se fala, portanto, em resultados conseguidos com o emprego e a implantação da estratégia empreendedora, considera-se desde a formulação do planejamento estratégico até os possíveis resultados a serem alcançados, refletidos na liderança do empreendedor e na disseminação do intraempreendedorismo alinhados aos indicadores de desempenho da organização, que serão analisados a

seguir.

Nesse contexto, o primeiro indicador analisado nos resultados verificados anteriores a implantação da estratégia empreendedora, a Produtividade (OEE), demonstrava na sua evolução mensal que a empresa vinha obtendo resultados negativos, isto é, abaixo da meta estipulada (85%). Todavia, após a introdução da referida estratégia, a empresa estudada apesar de ter obtido resultados abaixo da meta estabelecida (85%) nos meses de janeiro, fevereiro, junho, agosto e setembro, como aponta o gráfico abaixo, conseguiu a compensação da média anual com os resultados obtidos nos meses de março, abril, maio e junho, que ultrapassaram a meta inicial. Logo, assim como os resultados encontrados no exercício de 2010, os averiguados em 2011 também estiveram sujeitos ao mix de produtos que, ao contrário do ano anterior, foram aumentados em decorrência do aproveitamento das oportunidades emergentes, como se vê na Figura 30.

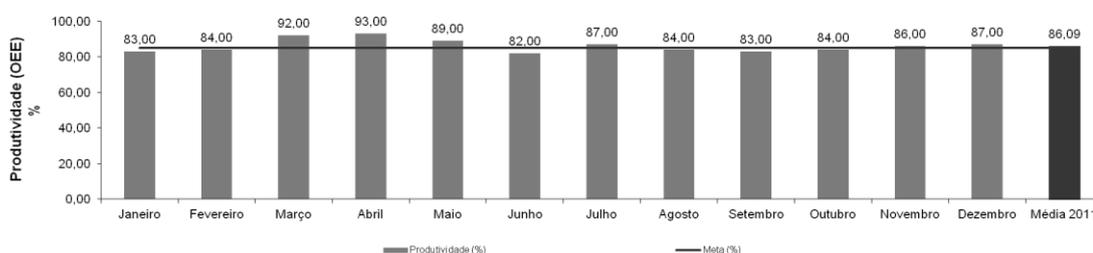


Figura 30: Produtividade (OEE) no Exercício de 2011
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2011).

O indicador Despesa Operacional apresentou no exercício de 2010 uma média anual de 36,01%. Após a disseminação da estratégia empreendedora, esse resultado foi reduzido para 34,87%, conforme se pode averiguar no gráfico acerca do exercício de 2011. É válido enfatizar que, como se verificou em visitas a fábrica, só não conseguiu reduzir mais essa média em decorrência de problemas relacionados a troca da matéria-prima utilizada, que ocasionou contratemplos que atingiram negativamente todos os setores da organização. No entanto, mesmo diante desses problemas, os resultados relativos a Despesa Operacional foram relativamente mais razoáveis que aqueles encontrados no exercício anterior. A Figura 31 a seguir demonstra a equidade dos resultados, isso mesmo considerando o pico de 58,90% concernente ao mês de junho:

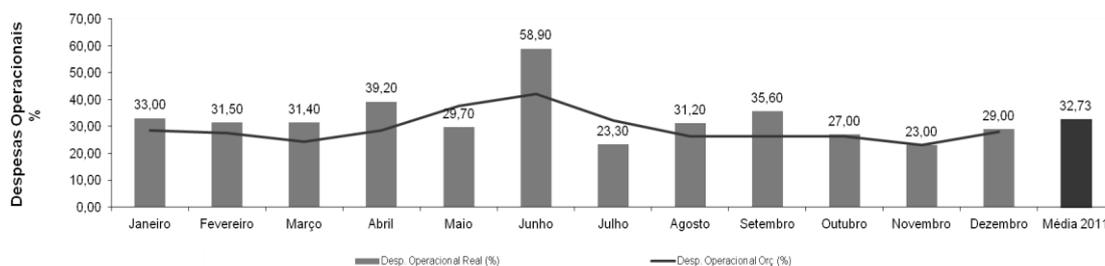


Figura 31: Despesas Operacionais/Exercício de 2011
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2011).

Antes de analisar o próximo indicador, é válido destacar que o pico de 58,90%, averiguado no mês de junho, corresponde em grande parte aos problemas vinculados a troca de matéria-prima, conforme destacado anteriormente.

O indicador Eficiência de Matéria-Prima, por sua vez, teve metas similares em ambos os exercícios (2010 e 2011), estabelecidas em 97%. Como visto anteriormente, essa projeção em 97% contraria o desperdício ao propor a maximização da utilização da matéria-prima. Em relação ao exercício de 2010, os resultados obtidos em 2011 apresentaram uma melhora considerável numa evolução constante ao longo dos meses, como se observa na Figura 32.

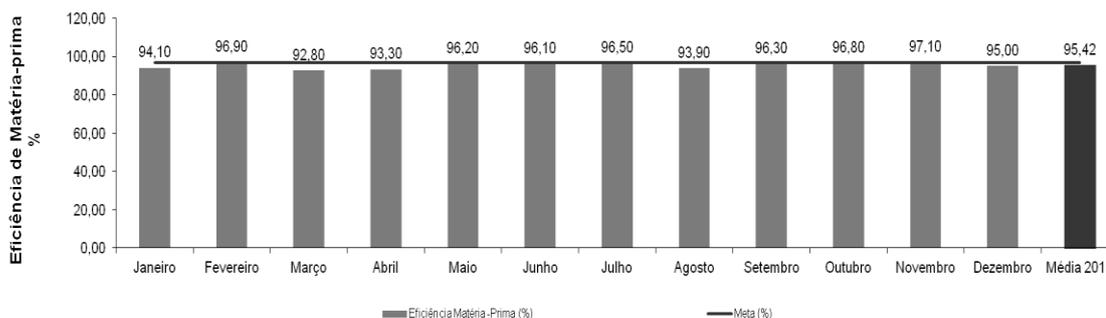


Figura 32: Eficiência de Matéria-Prima no Exercício de 2011
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2011).

No indicador referente ao Refugo, observa-se mais uma vez a repetição da meta estipulada, sendo definida para 2%. Conforme análise, verificou-se que, no caso do refugo, a empresa obteve resultados piores que os observados no exercício anterior (2010), ultrapassando a meta. Novamente, é válido destacar o problema enfrentado em função da troca de matéria-prima que, indiscutivelmente, ocasionou dificuldades na operacionalização dos dispositivos de produção e demandou um maior envolvimento do capital humano a disposição da empresa, o que pode ser averiguado nos resultados na Figura 33.

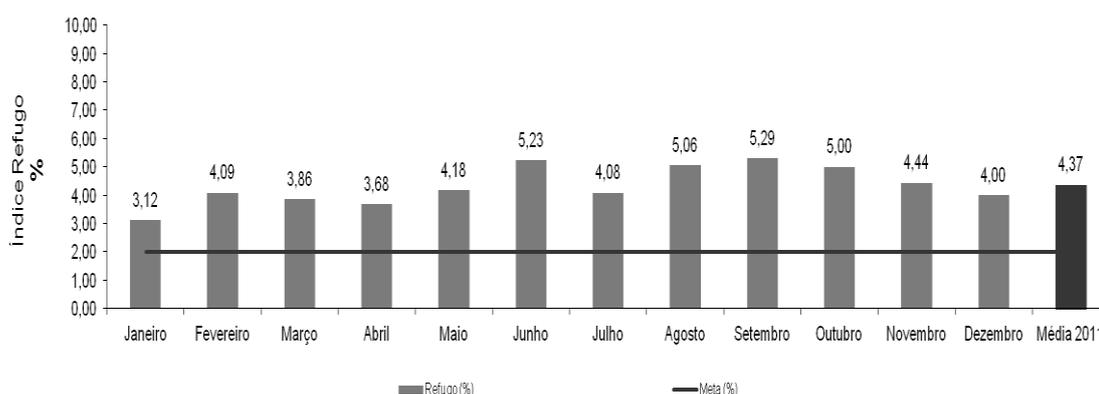


Figura 33: Índice de Refugio no Exercício de 2011
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2011).

Considerando o novo posicionamento da empresa estudada quanto a estratégia adotada, a empreendedora, o indicador Pontualidade de Entrega também recebeu especial atenção, tendo em vista a satisfação do cliente. Nesse sentido, averiguou-se uma melhoria quantitativa e qualitativa nesse indicador, que passou de média anual de 75,82% no ano de 2010 para 86,91% em 2011. Com relação a esse indicador quanto maiores os resultados melhor a situação da empresa, por isso o estabelecimento de meta 100%, conforme a Figura 34.

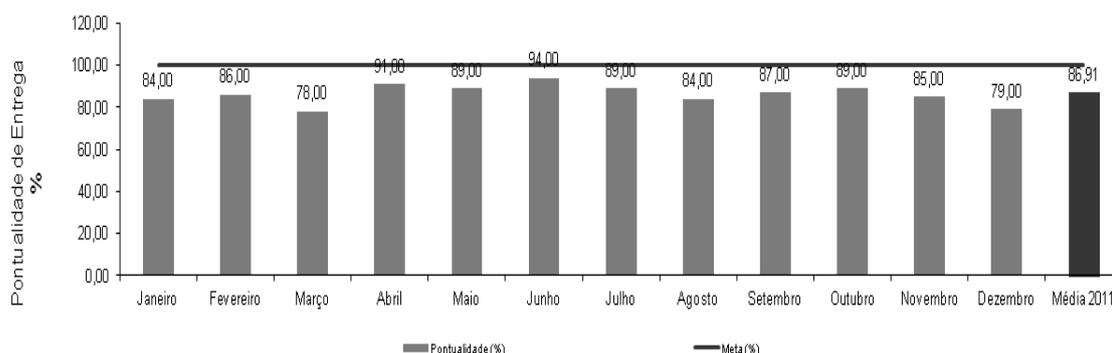


Figura 34: Pontualidade de Entrega no Exercício de 2011
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2011).

Após a implementação da estratégia empreendedora, o envolvimento dos funcionários não apenas com as metas e objetivos da empresa, mas também com a cultura organizacional, aumentou substancialmente e isso pode ser averiguado em todos os indicadores que, no geral, mesmo diante do problema com a matéria-prima, aumentaram positivamente. No caso dos indicativos de Devolução, os resultados obtidos foram excelentes considerando a meta de 2%, uma vez que esses

indicadores quanto mais abaixo da meta estipulada, melhor para a imagem e para os lucros da empresa, de acordo com a Figura 35.

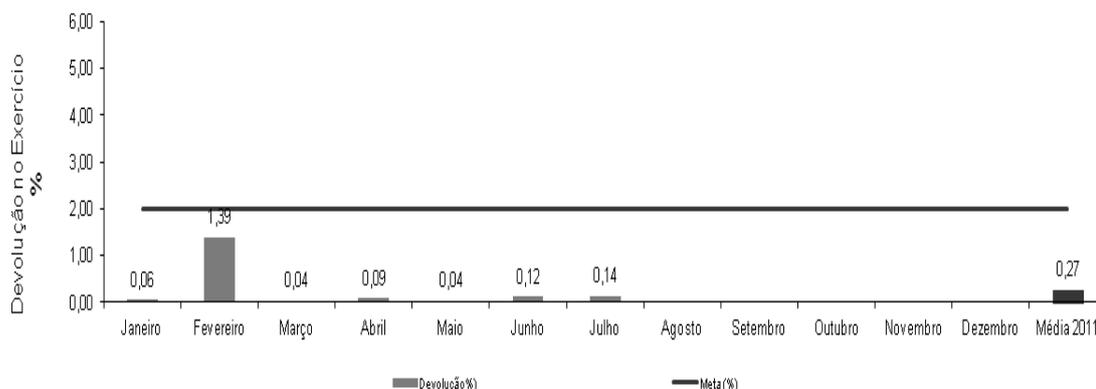


Figura 35: Devolução no Exercício de 2011
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2011).

O indicador Consumo de Vapor também apresentou melhores resultados que os averiguados anteriormente a estratégia empreendedora, alcançando uma média anual de 12,41% contra os 13,09% observados em 2010. A preocupação da empresa para com a redução dos volumes de água consumidos, nesse contexto, ocorre tanto em função do engajamento ambiental quanto visando a redução dos índices de desperdício, como se vê na Figura 36.

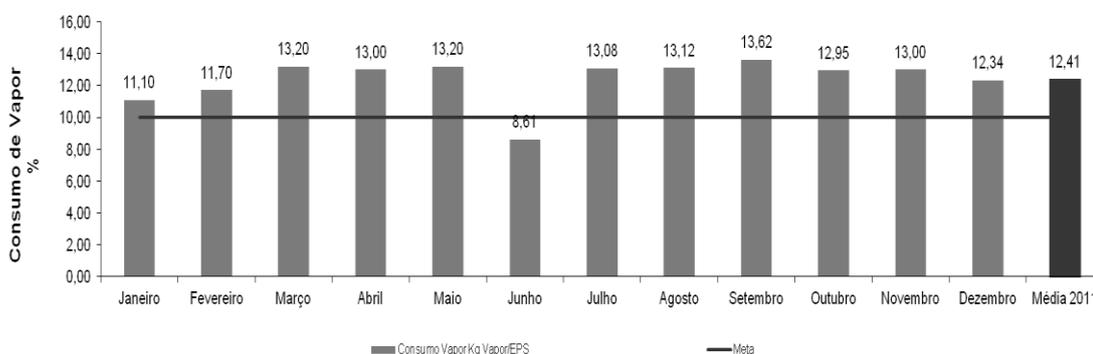


Figura 36: Consumo Vapor no Exercício de 2010
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2011).

O consumo de energia, entretanto, não obteve melhores resultados que os observados no ano anterior a implementação da estratégia empreendedora, registrando um aumento de 0,11%. Para esse indicativo a meta estabelecida também foi de 2% e, conforme demonstra a evolução mensal averiguada, a média

anual registrada foi de 2,08% contra 1,97% registrados no ano de 2010, como mostra a Figura 37.

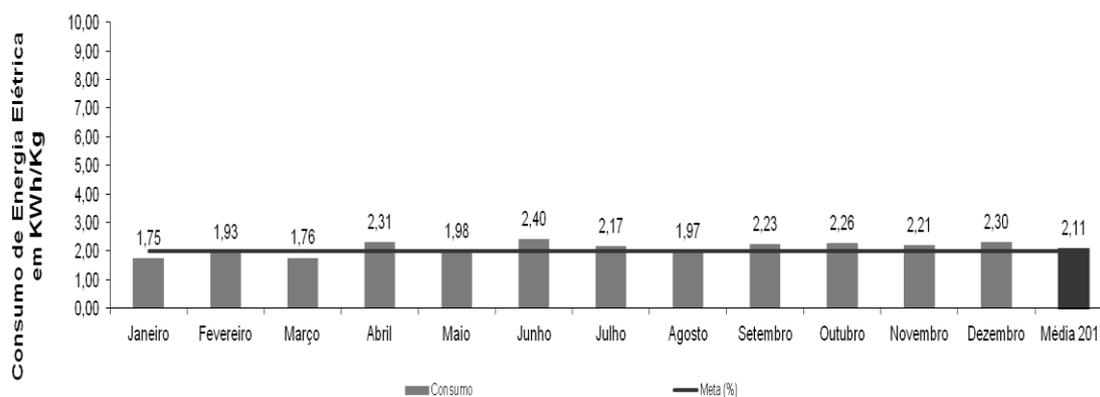


Figura 37: Indicador de Consumo de Energia no Exercício de 2011
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2011).

O indicador Acuracidade de Estoque, em contrapartida, apresentou resultados melhores que os averiguados no exercício de 2010. A exemplo do ano anterior, a meta foi estipulada em 100% e, embora, a empresa não tenha conseguido atingir tal meta, obteve um aproveitamento anual de 93%, isto é, um aumento de 2,28% em comparação a 2010, como averiguado na Figura 38.

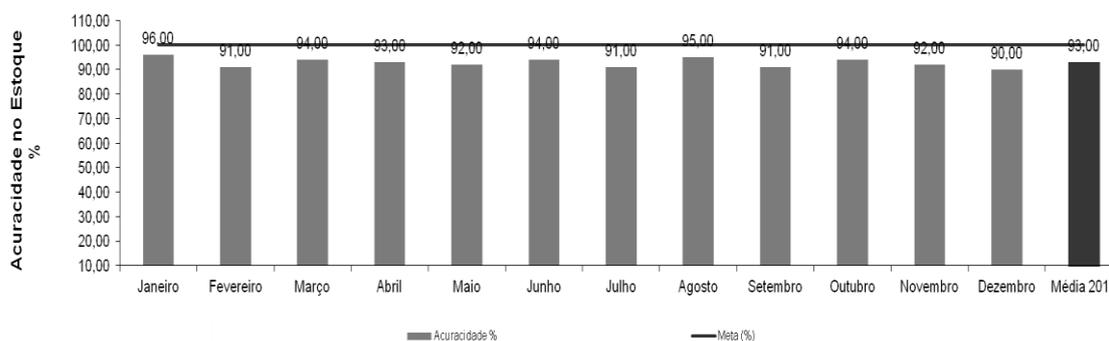


Figura 38: Acuracidade no Exercício de 2011
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2011).

O indicador Absenteísmo foi um dos que mais progrediu com a introdução da estratégia empreendedora, pois, a perspectiva do “espírito empreendedor” e a disseminação do intraempreendedorismo na empresa auxiliaram no desenvolvimento do maior comprometimento dos funcionários para com a cultura organizacional, a missão e a visão da organização em questão. Dessa forma, o problema observado no ano anterior, referente a frequência dos funcionários, obteve

uma melhoria significativa, registrando uma queda de 0,46% em relação a situação preliminar constatada, apresentado na Figura 39.

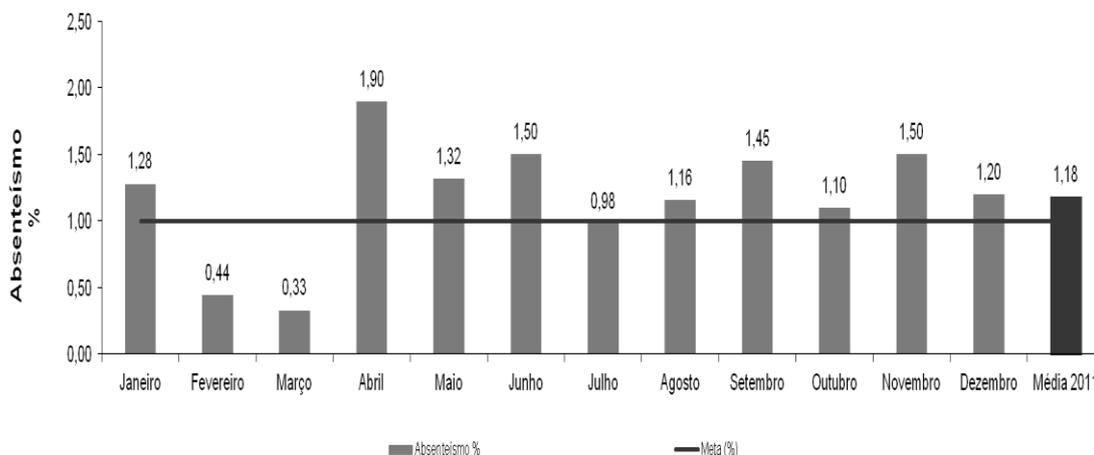


Figura 39: Absenteísmo no Exercício de 2011
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2011).

Com relação a força de trabalho, o gráfico demonstra a mesma constância no número de funcionários registrada no ano anterior, de acordo com Figura 40.



Figura 40: Nº de Funcionários no Exercício de 2011
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2011).

No indicador Horas Trabalhadas, averiguou-se um aumento considerável em comparação ao exercício de 2010, isso tomando por base o contratempo ocorrido com a importação da matéria-prima. De modo que, para compensar o déficit operacional, uma vez que a empresa foi ineficiente no atendimento de suas demandas, observou-se a necessidade de aumentar a carga de horas trabalhadas

para suprir tais compromissos. Por essa forma, conseqüentemente, constatou-se o excedente da meta, conforme observado no gráfico abaixo ilustrado na Figura 41.

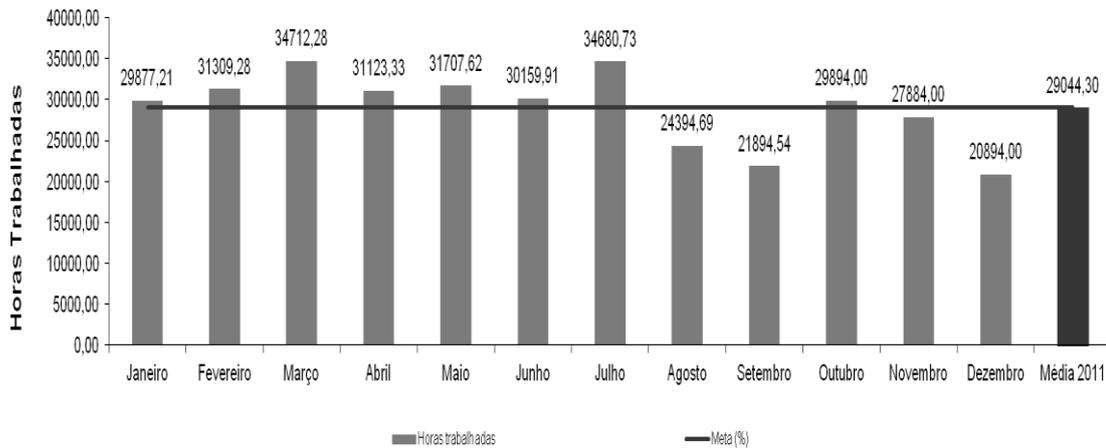


Figura 41: Horas Trabalhadas no Exercício de 2011
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2011).

O indicador referente aos Gastos com Manutenção, por outro lado, manteve-se abaixo da meta estipulada para o exercício, o que em parte ocorreu pela assimilação da necessidade do desenvolvimento de uma consciência voltada a preservação do equipamento, também prevista na disseminação da estratégia empreendedora, que preconizou o entendimento de cada recurso a disposição da empresa, como se observa na Figura 42.

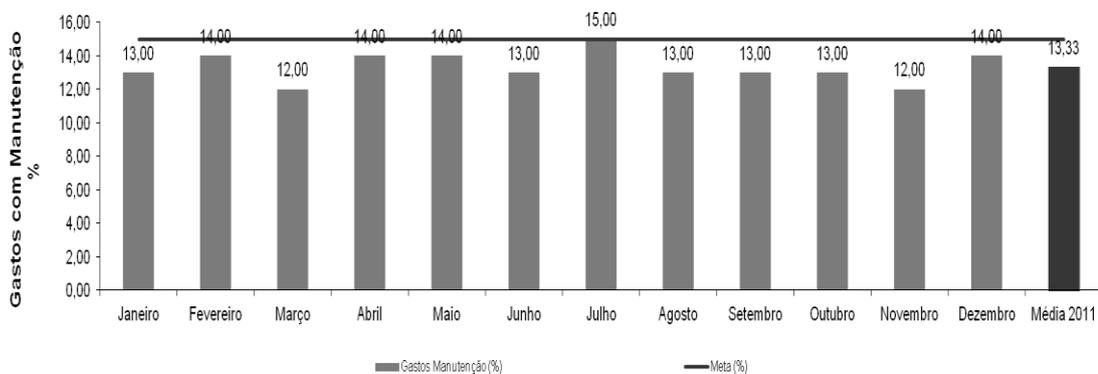


Figura 42: Gastos com Manutenção (s/ ROB)/Exercício de 2011
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2011).

No que concerne ao tempo de Setup, verifica-se que no período que antecedeu a aplicação da estratégia empreendedora foram registrados indicativos positivos ao longo do ano. Após a implementação dessa estratégia, também

tomando como consequência o problema da matéria-prima, o Setup teve alguns picos, mas, como se pode observar no gráfico abaixo, nada que comprometesse a meta estipulada ao final do ano, conforme a Figura 43.

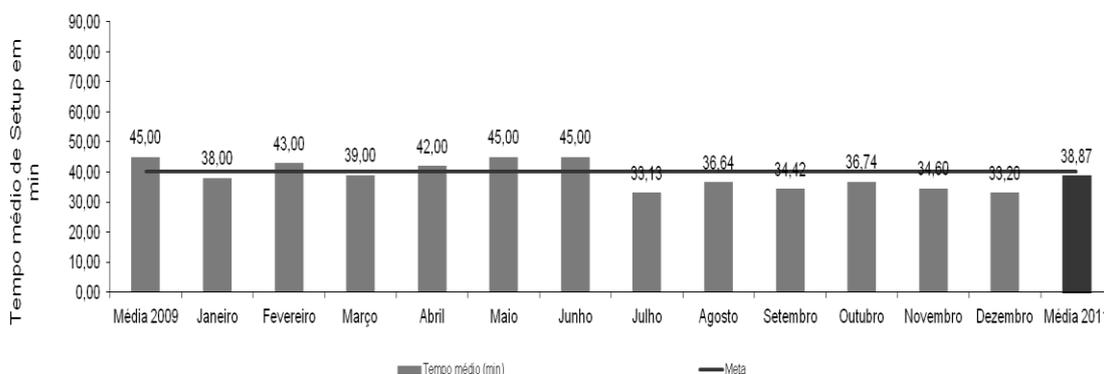


Figura 43: Tempo de SETUP no Exercício de 2011
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2011).

Do mesmo modo que o indicador Gastos com Manutenção, o índice Porcentagem de Disponibilidade de Máquina para a Manutenção registrou resultados positivos ao longo do ano, também em função da disseminação da necessidade do desenvolvimento de uma consciência mais voltada a sustentabilidade dos recursos da fábrica. Conforme já averiguado anteriormente, esse índice quanto mais abaixo da meta estipulada melhor para a empresa, assim como se observa na Figura 44.

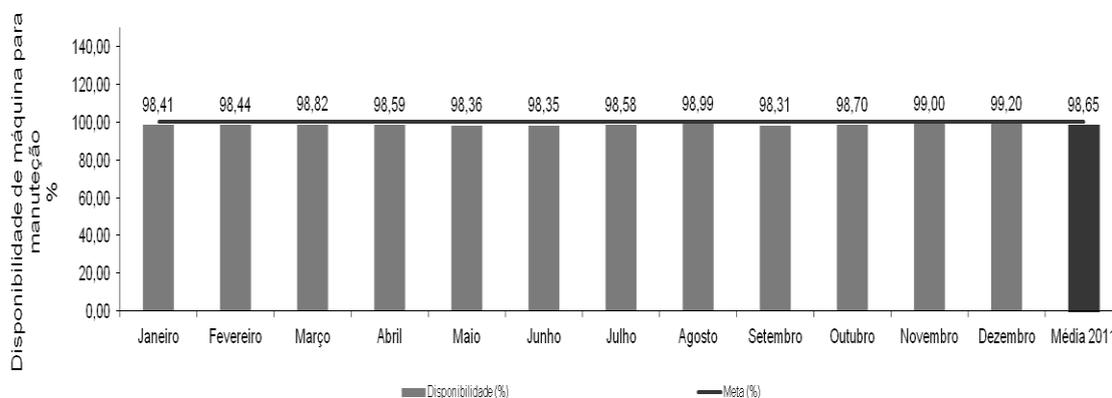


Figura 44: Porcentagem de Disponibilidade de Máquina para Manutenção no Exercício de 2011
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2011).

Por fim, o último indicador analisado equivale a taxa de frequência de acidentes que neste exercício, diferente do ano anterior, apresentou ocorrência de 4,30 ppm no mês de agosto. Contudo, no decorrer do ano, a taxa manteve-se

zerada como averiguado no gráfico, como ilustrado na Figura 45.

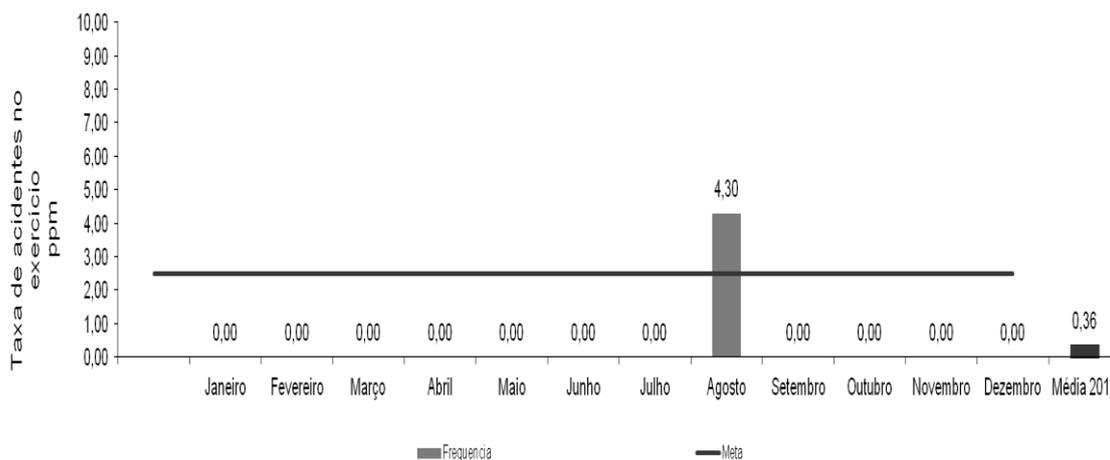


Figura 45: Frequência de Acidentes no Exercício de 2011
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2011).

Destarte, inferiu-se após a análise de tais indicadores que, a estratégia empreendedora constitui uma opção válida a criação e a manutenção da competitividade da organização, pois, acrescenta fatores importantíssimos ao desenvolvimento da organização, como por exemplo, o necessário uso da imaginação na adoção de instrumentos e na criação de veículos estratégicos que possam beneficiar a situação da empresa frente suas concorrentes. Além da agregação do fator imaginação ao posicionamento estratégico da organização, outro ganho com a estratégia empreendedora esta relacionado a utilização da inovação, que contribuiu e poderá contribuir para a melhoria dos indicadores.

4.3 Comparação entre as estratégias: Situação preliminar e Resultados obtidos

Os impactos gerados a partir da introdução da estratégia empreendedora na empresa estudada foram amplamente averiguados nas análises dos indicadores do exercício de 2010, anterior a implementação da estratégia empreendedora, e dos indicadores conseguidos após a disseminação da referente estratégia no exercício de 2011. De modo geral, com relação as modificações na criação e estruturação da estratégia, verifica-se que a empresa estudada passou de uma estratégia analítica (aquela que prevê a manutenção de uma linha limitada de produtos/serviços, visando uma situação estável ao passo que tenta adicionar um ou mais novos

produtos/serviços, estando situada entre as estratégias defensiva e prospectora) para uma estratégia muito mais artesanal e deliberada.

Dessa forma, a estratégia empreendedora adotada pela empresa estudada condiz a concepção proposta por Goshal *et al* (2003), que a definem como sendo deliberada. Entretanto, a esta concepção da estratégia empreendedora a presente pesquisa acresce além dos elementos da estratégia deliberada também aqueles aspectos intrínsecos ao empreendedor, como se observa na Figura 46.

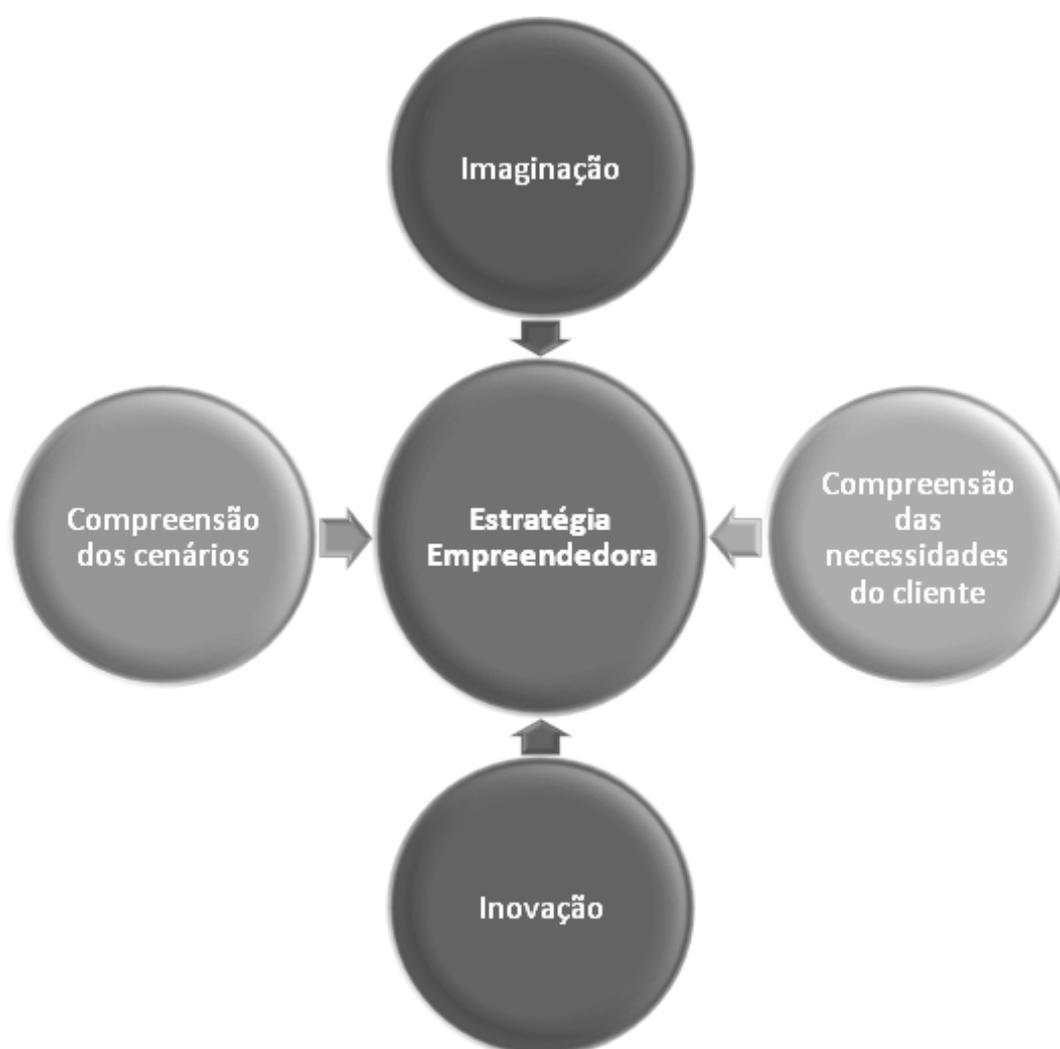


Figura 46: Características da estratégia empreendedora adotada pela Empresa estudada
Fonte: Elaboração do autor (2011).

A mudança na elaboração da estratégia é constatada também no desenho do planejamento estratégico da organização estudada, conforme averiguado a seguir:

Processo de implementação do Planejamento Estratégico

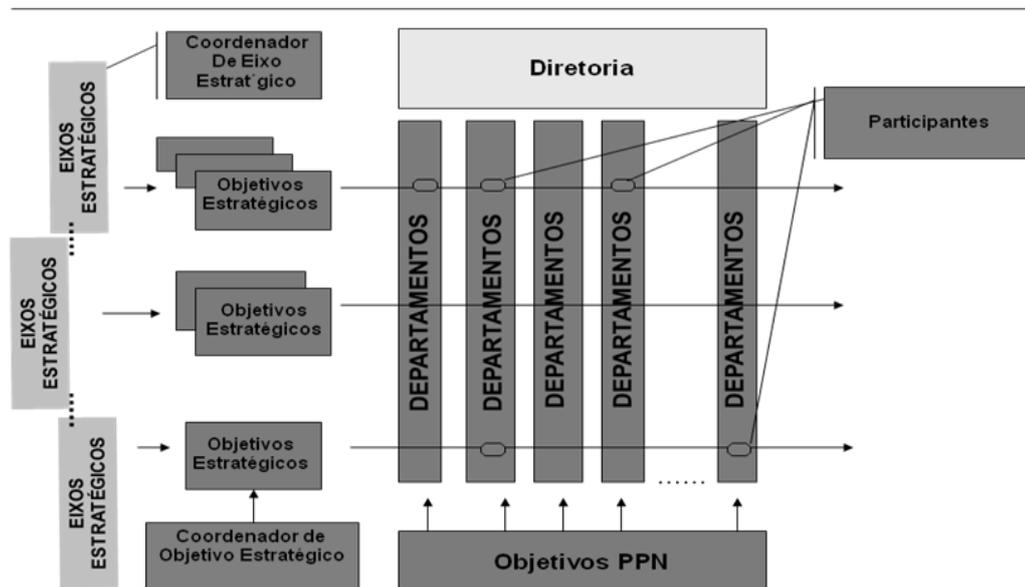


Figura 47: Implementação do Planejamento Estratégico

Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2010)

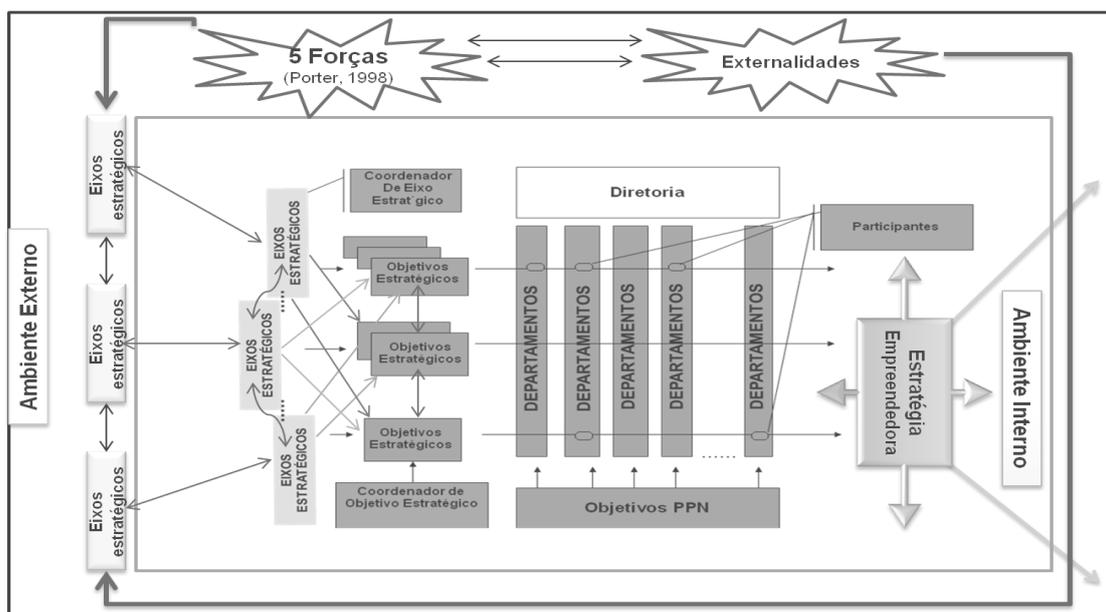


Figura 48: Implementação do Planejamento Estratégico

Fonte: Elaboração do próprio autor(2011)

As diferenças entre os desenhos da estratégia adotada em cada período é nítida, observando-se no desenho do planejamento estratégico referente a estratégia

empreendedora a maior integração entre os setores, a intensificação do fluxo de comunicação na empresa, a intensificação do fluxo da estratégia, bem como o lançamento do ambiente externo na estrutura, demonstrando maior preocupação com consequências originadas nas turbulências do mercado.

Além dessas constatações, outra observação é a questão da estratégia empreendedora híbrida, como ressaltado anteriormente, ou seja, tanto deliberada quanto emergente, o que permite maior noção do alcance das consequências dos resultados, pois, o estrategista passa a considerar tanto o fator imaginação quanto a percepção da realidade enfrentada no mercado.

A comparação dos indicadores relativos a esses períodos permite a visualização dos resultados conseguidos por cada estratégia:

Indicador	Média: Mar/Dez 2010	Média de jan á Out 2011	Unidade	Melhor	Varição após a aplicação da Estratégia em %
Produtividade (OEE)	82,18	86,33	%	↑	- 4,81
Produtividade Percapta	1389,64	1405,1	Kg/Func	↑	- 1,10
Despesas operacionais	36,01	34,87	%	↓	3,27
Eficiência de Matéria-prima	94,37	95,12	%	↑	- 0,79
Resultado operacional	20,15	25,69	%	↑	- 21,56
Produtividade kg/h/H Moldados	95,67	97,41	Kg/H	↑	- 1,79
Produtividade kg/h/H Blocos	95,67	97,08	Kg/H	↑	- 1,45
Produtividade kg/h/máq. Moldados.	93,83	97,25	Kg/h/máq	↑	- 3,52
Produtividade kg/h/máq. Blocos	79,17	87,5	Kg/h/máq	↑	- 9,52
Refugo Pesado	3,54	4,29	%	↓	- 17,48
Pontualidade de Entrega	75,82	86,91	%	↑	- 12,76
Devolução	0,48	0,27	%	↓	77,78
Consumo de Vapor	13,9	12,36	Kg vapor/Kg EPS	↓	12,46
Consumo Energia Elétrica	1,97	2,08	Kwh/kg EPS	↓	- 5,29
Acuracidade de Estoque	90,72	93	%	↑	- 2,45
Absenteísmo	1,61	1,15	%	↓	40,00
Nº de Funcionários (MOD cc410)	1	1	Qtde	↓	-
Nº de Funcionários (MOD cc741 e 743)	2	2	Qtde	↓	-
Horas Trabalhadas Unidade	31317	29984	Horas	↓	4,45

Indicador	Média: Mar/Dez 2010	Média de jan á Out 2011	Unidade	Melhor	Varição após a aplicação da Estratégia em %
Produtividade Expedição	55,42	85,33	Kg/h/H	↑	- 35,05
Produtividade Expedição	171,25	181,73	Kg/H/mês	↑	- 5,77
Gastos com Manutenções/ROB	14,92	13,44	%	↓	11,01
Hora Extra	0,02	0,04	%	↓	- 50,00
Nº Médio de Setup	11,36	9,22	Nº setup	↓	23,21
Tempo Médio de Setup	47	39,29	min	↓	19,62
Disponibilidade de manutenção	94,17	98,54	%	↑	- 4,43

Quadro 9: Comparação dos indicadores de desempenho
Fonte: Relatório de Gestão – Termotécnica (2011)

Como se observa a partir da comparação entre os resultados obtidos antes e depois da implantação da estratégia empreendedora na empresa estudada, embora a maioria dos indicadores registre melhor desempenho após a introdução desta estratégia na organização, os índices relativos ao Refugo, ao Consumo de Energia Elétrica e a Hora Extra não apresentaram resultados positivos.

No entanto, vale destacar que esses resultados não refletem o emprego da estratégia empreendedora, pois, como se verificou no decorrer da análise dos gráficos, os problemas decorrentes da troca de matéria-prima foram a principal causa da negatividade constatada em tais indicadores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este estudo foi norteado pelo objetivo de avaliar a viabilidade da adoção do uso da estratégia empreendedora numa empresa do segmento termoplástico do PIM. Para tanto a avaliação da viabilidade do emprego da estratégia empreendedora foi analisada desde os aspectos elementares condizentes a teoria até os aspectos resultantes da aplicabilidade, observados a partir da comparação entre os indicadores de desempenho anteriores a implantação da estratégia empreendedora e os indicadores de desempenho obtidos posteriormente à aplicação.

Ao longo do estudo, buscou-se demonstrar tal viabilidade tanto por meio da resolução da problemática levantada condizente a averiguação da maneira como o estilo cognitivo do empreendedor associado à aplicabilidade de estratégias empreendedoras poderia contribuir para o aumento dos índices de desempenho e ao alcance dos objetivos de uma empresa do setor termoplástico do PIM, quanto por meio de outros questionamentos, que surgiram a partir da análise da revisão da literatura, como por exemplo, a verificação da possibilidade de transformar um negócio em uma comunidade de intraempreendedores ou a influência exercida pelos líderes empreendedores na estipulação e no alcance das metas e objetivos estabelecidos para curto e longo prazo.

Na prática, a análise dos aspectos elementares, isto é, a teoria, direcionou as demais constatações verificadas nos resultados conseguidos com a aplicação da estratégia empreendedora na empresa estudada. A análise e revisão da literatura, desse modo, forneceu a base para a elaboração da estratégia empreendedora adotada e para o exame dos indicadores de desempenho obtidos, ao passo que a composição e a decomposição dos conceitos e teorias estudados acerca da estratégia geral e da estratégia empreendedora permitiram identificar o melhor fluxo estratégico a ser seguido na empresa objeto deste estudo.

Dentre as principais consequências dos questionamentos e argumentos inquiridos, verificou-se que a estratégia empreendedora é eficaz por estar numa espécie de constante construção e interação, em que os líderes empreendedores levam em conta tanto a sua intuição quanto o cenário mercadológico enfrentado, além de outros fatores como a imaginação, a compreensão das necessidades dos clientes e das movimentações do mercado e dos demais elementos externos que

possam afetar sua desenvoltura, bem como a inovação, englobando elementos das estratégias artesanais e deliberadas.

Assim, a avaliação do cenário estratégico no qual a empresa estudada estava inserida em momento anterior a implantação da estratégia empreendedora era, basicamente, uma repetição de práticas anteriores que já haviam obtido algum sucesso, imperando o tradicionalismo e, mesmo, certa repulsa quanto a adoção de novas táticas e elementos estratégicos. Todavia, diante dos índices obtidos no exercício de 2010, como analisado no Capítulo 4, somados a perda de oportunidades de mercado em decorrência do até então tradicionalista sistema, a alta direção percebeu a necessidade de formulação de um planejamento estratégico voltado a proteção da sua parcela de mercado frente as constantes ameaças de novos entrantes, considerando ainda a conquista de novas áreas dentro do setor termoplástico, tendo em vista as inovações pululantes como a possibilidade de emprego do EPS na construção civil.

Uma vez entendido esse cenário estratégico, a análise da relação entre as intervenções na gestão estratégica e sua influência no resultado puderam ser averiguados através da comparação entre os indicadores de desempenho do ano anterior a implantação da estratégia empreendedora e do ano da aplicação da mesma. A análise a que se menciona o objetivo específico buscou enfatizar a relação entre a gestão estratégica e a influência exercida nos resultados, valendo-se do fato de partir da própria gestão estratégica todas as coordenadas e diretrizes estratégicas a serem seguidas pela organização de modo sistêmico num determinado período.

De tal modo que, pode-se observar como principal diferença entre os momentos avaliados, isto é, o antes e o pós estratégia empreendedora, que no exercício de 2010 o planejamento estratégico não possibilitava uma completa interação entre os eixos estratégicos, departamentalizando excessivamente a estratégia adotada e sufocando a disseminação de uma mentalidade intraempreendedora. Porém, com a aplicação e disseminação da estratégia empreendedora, o desenho e a implantação do planejamento foi diversificado, averiguando-se um intenso fluxo comunicacional entre os eixos estratégicos convencionados pela alta direção da empresa, bem como um elevado nível de troca entre o fluxo estratégico, como observado nas figuras 46 e 47.

A demonstração dos impactos gerados a partir da aplicação da estratégia empreendedora, neste caso específico, foi constatada a partir da comparação entre os indicadores de desempenho levantados junto a empresa e analisados neste estudo. Pode-se averiguar, conseqüentemente, que o emprego da referida estratégia possibilitou a melhoria dos índices trabalhados na empresa estudada, o que foi amplamente afirmado nos indicadores de desempenho obtidos após a implantação da estratégia empreendedora.

Destarte, a comprovação da viabilidade do emprego da estratégia empreendedora como meio de alavancar o desempenho das empresas é uma realidade, entretanto, não se pode supor uma estratégia empreendedora sem a figura do líder empreendedor ou sem o desenvolvimento de uma cultura voltada ao empreendedorismo e ao intraempreendedorismo, considerando que o principal fator nesta discussão é o espírito empreendedor.

Desse modo, tal evidência pode ser constatada a partir do emprego da estratégia empreendedora na empresa...

Assim, destaca-se que escolher uma posição estratégica não é suficiente para garantir vantagem competitiva. No mais, manter uma estratégia empreendedora implica compreender o mercado e estar em sintonia com os acontecimentos, independente de afetarem ou não a organização, isso levando em conta a detecção das oportunidades e das ameaças, ambas sempre presentes nas diversas relações desenroladas no universo corporativo.

Portanto, a escolha pela estratégia empreendedora pressupõe a disseminação do espírito empreendedor, bem como maior liberdade de ação ao líder empreendedor, tendo em vista que é ele o responsável por fazer a referida estratégia acontecer e fluir criando valor para a empresa, para seus clientes e para as demais partes interessadas.

5.1 Recomendações para os próximos estudos

Para os próximos estudos recomenda-se, principalmente, a leitura de artigos e a busca por literaturas novas acerca da estratégia empreendedora, uma vez que os estudos disponíveis específicos sobre o empreendedorismo são muitos, apesar de não haver uma teoria definida sobre o tema. Todavia, verifica-se que os estudos

acerca da estratégia empreendedora em si são escassos.

Salienta-se, por fim, que o entendimento do funcionamento e dos resultados obtidos a partir da estratégia empreendedora ficam mais claros se tratados no formato estudo de caso, como realizado nesta pesquisa, tendo em vista que a associação dos elementos qualitativos aos quantitativos permitem a identificação do fluxo da estratégia abordada, bem como uma maior visualização dos próximos passos a serem tomados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R.; MARTINELLI, D. P.; TEIXEIRA, M. L. M. Por que administrar estrategicamente recursos humanos. *Revista de Administração de Empresas*. v. 33. n. 2. p. 12-24. São Paulo: FGV, 1993.

ALVAREZ, S. A.; BUSENITZ, L. *The entrepreneurship of resource-based theory*. *Journal of Management*. vol. 27. pg. 755-775. EUA: SAGE, 2001.

ANDREWS, K. R. The concept of Corporate Strategy. In: McKIERNAN, Peter. Historical evolution of strategic management, v. I. Brookfield: Dartmouth Publishing Company, 1996, p. 15-44.

ANTONIOLI, R. M. *A atitude empreendedora no interior das organizações: uma análise comparativa entre pessoas que participaram e não participaram do Programa de Gestão de Processos da Agar*. Dissertação de Mestrado. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2007.

BARON, R. J.; SHANE, S. A. *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BERNARDI, L. A. *Manual de empreendedorismo e gestão*. São Paulo: Atlas, 2003.

BHIDE, A. Como os empreendedores constroem estratégias que dão certo. In: *Empreendedorismo e estratégia*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BLANCHARD, K. *Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho*. São Paulo: Bookman, 2007.

BONABEAU, E. *Não confie na sua intuição*. Harvard Business Review, maio 2003, v. 81, n. 5, p. 90.

BORNHOLDT, W. *Orquestrando Empresas Vencedoras*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

CARLAND, J. W. et al. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, n. 9, p. 354-359, 1984.

CAVALARI, M. M. A. *Uso das tecnologias de informação e comunicação como vantagem competitiva em MPMES em setores tradicionais*. 2008. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2008.

CAVALCANTI, F. A. *Planejamento estratégico participativo*. São Paulo: Senac São Paulo, 2008.

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure*. Cambridge: Mass. MIT Press, 1962.

COSTA, E. *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DAMKE, E. J.; HOFER, E.; LORENZI, A. G. de A.; WELGACZ, H. T. *Um estudo de formação de estratégias no contexto de pequenas empresas da cidade de Curitiba-PR*. In: Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte – 3Es2Ps. FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F.; RAMOS, S. C. [Orgs.]. Curitiba: Champagnat, 2010.

DILTS, J. C.; PROUGH, G. E. *Entrepreneurial strategies for managing the changing competitive environment*. *Business Forum*, Autumn – Fall 1987, v. 12, Issue 4, p. 30.

DORNELAS, J. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J. *Empreendedorismo corporativo*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, P. F. *O melhor de Peter Drucker: obra completa*. São Paulo: Nobel, 2002.

FACULDADE DE ENGENHARIA – UP. *Manual de Liderança e Gestão de Equipes*. Portugal: UP, 2000.

FAYOLLE, A. *Processus entrepreneurial et recherche en entrepreneuriat: les apports d'une approche perceptuelle et empirique du domaine*. In: CIFPME 5. Anais..., Lille, octobre 2000.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*. v.34. n.2. p.05-22. São Paulo: abr/jun, 1999.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. v.39. n.4. p.06-20. São Paulo: FGV, out/dez, 1999.

FILION, L. J. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. v.33. n.6. p.50-61. São Paulo: FGV, nov/dez, 1993.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Revista Gestão e Produção*. Publicado em: Agosto de 2002. v.10, n.2, p.129-144. São Paulo: ago. 2003.

FREIRE, R.; SOUZA, M. J. B.; TRINDADE, F. de M. *Empreendedorismo sob o enfoque de diferentes perspectivas teóricas*. In. Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte – 3Es2Ps. FERREIRA, Jane Mendes; GIMENEZ, Fernando; RAMOS, Simone Cristina. [Orgs.]. Curitiba: Champagnat, 2010.

GIMENEZ, F. A. P. *Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas*. In. RAC. v.2. n.1. p. 27-45. Curitiba: jan/abr, 1998.

GINSBERG, A. *Operationalizing organizational strategy: toward an integrative framework*. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 3, p. 548-557, 1984.

GOSHAL, S.; LAMPEL, J.; MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

GRONKOSKI, M.; CASTRO, M. *Estilos de liderança: estudo de caso em uma filial de uma empresa do comércio varejista*. Disponível em: www.unicentro.br. Acesso em:

02 de novembro de 2011.

GUIMARÃES, T. B. C. *Empreendedorismo como estratégia corporativa: em estudo de caso Grupo Algar*. Dissertação de Mestrado. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARTMAN, A. *Avaliação da cultura intraempreendedora: desenvolvimento e teste de uma metodologia*. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Ponta Grossa. PPGEP: Ponta Grossa, 2006.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. *Empreendedorismo*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; IRELAND, R. D. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HUNT, J. G.; OSBORN, R. N.; SCHERMERHORN JR., J. R. *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2005.

KOTLER, P. *Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. 16. ed. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MACCARI, E. A.; PEREIRA, A.; RODRIGUES, L. C. *Estratégias de estímulo ao empreendedorismo corporativo*. In. RIAE – Revista Ibero-Americana de Estratégia. v.8. n.2. p.173-194. São Paulo: jul/dez, 2009.

MARRAS, Jean Pierre; SOTO, Eduardo. *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

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

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. *O Processo da Estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

OSBORNE, R. L. *The essence of entrepreneurial success*. Review Management decision, 1995, v. 33, Issue 7, p. 4.

PINCHOT III, G. *Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor*. São Paulo: Harbra Ltda., 1989.

PINCHOT III, G.; PELLMAN, R. *Intra-emprededorismo na prática*. Um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, M. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1996.

PORTER, M. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

PORTER, M. *Clusters and the new economics of competition*. 1998. Disponível em: <<http://www.oregoneconomy.org/Porter%20Clusters%20New%20Economics%20of%20Competition.pdf>>. Acesso em: 01 de Agosto de 2011.

RELATÓRIO GEM 2001. *Global Entrepreneurship Monitor*. Fundação Ewing Marion Kauffman e Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. SEBRAE/IBQP. Paraná, 2002.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SARKAR, S. *Empreendedorismo e inovação*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora Escolar, 2007.

SCHUMPETER, J. *The theory of economic development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1934.

SCHUMPETER, J. *History of economic analysis*. New York: Oxford University Press, 1954.

SCHUMPETER, J. *Der untemehmer*. In. HARTMANN, H. Managers and entrepreneurs: a usefull distinction. *Administrative Science Quartely*, v. 3, n. 3, 1959.

SCHUMPETER, J. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper, 1975.

SCHUMPETER, J. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1988.

TASIC, I. A. B. *Estratégia e Empreendedorismo: decisão e criação sob incerteza*. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV. São Paulo: FGV, 2007.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VÉRIN, H. *Entrepreneurs, Entreprises, Histoire D'Une Idée*. Paris: Presses Universitaires de France, 1982.

WENDLING, Merilyn. *Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas: um estudo de caso*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: www.lume.ufrgs.br. Acesso em: 02 de novembro de 2011.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO

PROTOCOLO – ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA COMO MECANISMO DE GANHO DE EFICIÊNCIA: ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO SETOR DE TERMOPLÁSTICOS

1. Introdução ao estudo de caso e finalidade do protocolo

A velocidade com a qual as mudanças ocorrem atualmente é espantosa, sendo imprescindível às organizações, diante desse cenário, manter uma visão ampla e voltada as possíveis transformações ainda vindouras. As palavras de ordem nos dias atuais, dessa forma, são sem dúvida a mudança e a adaptabilidade. Assim, considerando a força das interações e das intervenções entre os diversos cenários constatados atualmente, verifica-se que o grau de ingerência das turbulências é amplamente aumentado, passando a atingir não somente o seu foco, ou seja, seu ponto de origem, mas também os demais pontos de conexão, considerando que a globalização encadeou o mundo e, conseqüentemente, as organizações, numa espécie de efeito dominó.

O cenário a ser estudado, nesse contexto, condiz ao setor termoplástico do Polo Industrial de Manaus – PIM, em específico a empresa Termotécnica da Amazônia Ltda., ambiente escolhido para a condução da pesquisa acerca dos resultados obtidos com o emprego da estratégia empreendedora. Exatamente diante dessa constatação é que, Drucker (2002) ressalta a pouca produção literária acerca do tema, o que pode ser explicado ainda pela falta de uma teoria específica acerca do empreendedorismo. Assim, dos autores selecionados para compor a fundamentação teórica do estudo, será dada ênfase aqueles que abordam a temática de forma direcionada, encaixando-se nessa lista: Osbourne (1995), Porter (1996), Bhidé (2002), Drucker (2002), Cavalcanti (2008) e Hisrich, Peters e Shepherd (2009).

A motivação da presente pesquisa, dessa forma, encontra-se no anseio por apresentar uma definição concisa acerca da estratégia empreendedora, através de caso prático, isto é, empregando-a e analisando os resultados conseguidos com sua implantação em ambiente industrial.

Nesse intento, tanto serão avaliados o ambiente no qual a estratégia empreendedora será implementada, quanto os aspectos intrínsecos a ela, mantendo o foco na criação, definição, estruturação e implementação dessa estratégia, ressaltando

ainda a figura do líder empreendedor como parte essencial da difusão do pensamento empreendedor na organização a fim de estabelecer uma cultura voltada ao empreendedorismo, dando vazão assim ao intraempreendedorismo.

A estratégia empreendedora será tomada pela pesquisa, portanto, como aquela estratégia orientada para a identificação de oportunidades e a adaptação as incertezas do mercado, considerando a junção e a interação entre as habilidades do gestor empreendedor frente a verificação das oportunidades e sua posterior utilização em benefício da organização.

Justamente diante de todo o exposto, destaca-se que o protocolo é essencial a execução dos objetivos delimitados ao estudo, tendo em vista que se apresenta na forma de uma agenda padronizada para a linha de investigação do pesquisador (YIN, 2010). Logo, o presente protocolo se apresenta como guia na realização da pesquisa a que se propõe, que corresponde a averiguação dos resultados relativos ao emprego da estratégia empreendedora como mecanismo de ganho de eficiência numa empresa do setor termoplástico do PIM.

Assim, serão apresentados os principais aspectos envolvidos na pesquisa, destacando-se que nesta primeira seção serão especificados o problema e os objetivos da pesquisa, bem como as principais definições teóricas averiguadas, isso de forma sucinta e concisa, para somente então estabelecer o protocolo a ser seguido.

1.1. Definições

1.1.1 Estratégia

Para Ginsberg (1984) não há dentro da vasta literatura sobre estratégia, uma definição universal, um único conceito que englobe concisamente o que seja estratégia. Todavia, destaca-se o conceito de Hamel e Prahalad (*apud* BORNHOLD, 1997), o qual destaca a estratégia como sendo: “um processo de compreensão e formulação das forças competitivas e, ao mesmo tempo, um processo aberto de descoberta e incrementalismo proposital”.

Outro conceito enxuto, porém abrangente, acerca da estratégia, condiz ao identificado por Henderson (1998), que caracteriza-a como: “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

1.1.2. Competitividade

O ato de competir pode ser identificado como a rivalidade entre as empresas, onde a busca por excelência defini-se pela tentativa cíclica de domínio de mercado ou, pelo menos, de obtenção de uma parcela majoritária dos consumidores do segmento em questão. (PORTER, 1996; HENDERSON, 1998)

Na visão de Henderson (1998) os elementos básicos da competição estratégica são cinco e estão dispostos na seguinte ordem:

- (1) a capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiros, pessoas e recursos interagem continuamente;
- (2) capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;
- (3) recursos que possam ser permanente investidos em novos usos, mesmo se os benefícios consequentes só apareçam a longo prazo;
- (4) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente;
- (5) disposição de agir.

1.1.3. Empreendedorismo

O empreendedorismo, desde os primórdios, sempre esteve ligado ao risco e a identificação de novidades. Dessa forma, Guimarães (2005) identifica que, Cantillon e Say definiam os empreendedores como aqueles indivíduos que assumiam riscos ao especular as oportunidades emergentes, aproveitando-as com o intuito de obter lucro.

No decorrer do desenvolvimento do conceito do empreendedorismo, que a exemplo da estratégia não possui uma teoria ou uma definição universal, Filion (1999) destaca que foi Joseph Alois Schumpeter o responsável por dar maior visibilidade ao tema e, por firmar a noção de empreendedorismo ligado a inovação.

De acordo com Filion (1999), Schumpeter não apenas relacionou o empreendedor a inovação, como também deu maior ênfase à importância do papel do empreendedor no crescimento econômico, posicionando-o como a mola mestra do capitalismo.

Assim, o empreendedorismo pode ser identificado a partir da conceituação de

Schumpeter (1954) que, ressalta que este está ligado ao fluxo constante de criação de oportunidades no uso dos recursos nacionais disponíveis, de maneira que o deslocamento do emprego tradicional de tais recursos gera novas combinações. De acordo com esse teórico, o extrato, a essência do empreendedorismo reside na percepção e no consequente aproveitamento das oportunidades no campo dos negócios.

1.1.3.1. Intraempreendedorismo

O intraempreendedor ou empreendedor corporativo figura nas organizações como um modelo voltado ao desenvolvimento contínuo das empresas e, de acordo com Pinchot III e Pellman (2004), o termo intraempreendedorismo tem suas origens apontadas ao ano de 1978, como forma de abreviar o conceito de *intracorporate entrepreneuring* (empreendedorismo intra corporativo). Pinchot III e Pellman (2004) destacam ainda que, no ano de 1978 também foram propostos além do termo, argumentos e conceitos com a finalidade de sustentar a ideia de que um profissional não necessita sair ou largar o seu trabalho em uma empresa para se tornar empreendedor.

Na cultura intraempreendedora, conforme destacam Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o ambiente empresarial é voltado para o empreendedorismo. Para esses autores, as metas de uma cultura empreendedora diferem das metas de uma cultura corporativa, destacando-se as seguintes: desenvolver versões, objetivos e planos de ação; ser recompensado pelas ações empreendidas; sugerir, tentar e experimentar; criar e desenvolver em qualquer área; e assumir responsabilidade e propriedade.

1.1.4. Estratégia empreendedora

Para Cavalcanti (2008) a estratégia empreendedora é identificada como aquela caracterizada pela constante busca por novas oportunidades, movendo-se adiante e em grandes saltos, tendo em vista a incerteza ambiental. Para Osborne (1995), a estratégia empreendedora pode ser entendida como a interação e junção entre as habilidades do empreendedor e as oportunidades por ele identificadas no ambiente, o que Bhide (2002) identifica como consequência das incertezas críticas as quais os empreendedores estão sujeitos.

Drucker (2002) afirma sobre a estratégia, que não são poucos os livros escritos a

abordar o assunto, mas, na sua percepção de estudioso do tema, nenhum dos materiais a que teve acesso aborda as estratégias empreendedoras. Osbourne (1995), nesse sentido, aponta para o fato de as estratégias empreendedoras não são um fenômeno do século XX, portanto, relativamente novas, o que talvez explique essa carência literal detectada por Drucker (2002).

Todavia, Drucker (2002) identifica quatro tipos de estratégias empreendedoras essenciais:

1. Entrar com tudo e rapidamente;
2. Atacar onde eles não estão;
3. Encontrar e ocupar um nicho ecológico especializado;
4. Modificar as características econômicas de um produto, mercado ou setor.

Como a estratégia empreendedora é identificada como a busca constante por oportunidades, verifica-se que a característica visionária dos empreendedores associada a fatores cognitivos típicos, tendem a contribuir para a rápida identificação da oportunidade e, conseqüentemente, a perseguição do alcance desta.

1.1.5. Líder empreendedor

A liderança empreendedora é fundamental para a consecução da estratégia empreendedora no contexto estudado, pois, como se verifica a disseminação da estratégia no âmbito organizacional depende do desempenho do líder, uma vez que o foco da atenção está no líder, como pontuado por Goshal, Lampel, Mintzberg e Quinn (2003).

Segundo Dornelas (2001), os empreendedores mantêm-se em constante sintonia com as mudanças ocorridas tanto no ambiente interno quanto no externo, visando distinguir possíveis e favoráveis oportunidades. Para o autor, o empreendedor é também um administrador, pois possui as principais características desses profissionais, entretanto, possui também um quê a mais, que o permite visualizar o mercado e as oportunidades que nele se desenham de maneira muito mais peculiar que os administradores. A liderança empreendedora, nesse sentido, define-se pela associação das habilidades intelecto-profissionais dos gestores à sua capacidade de antecipação de cenários (oportunidades e turbulências) através de sua percepção dos acontecimentos e do nível de introspecção quanto a considerar pressentimentos em suas tomadas de decisão.

1.2. Protocolo: construção da pesquisa

A construção da pesquisa seguirá as seguintes etapas, considerando uma sequência lógica de complementariedade:

1. Identificação do tema a ser analisado
2. Identificação do problema em questão
3. Delimitação do problema a ser trabalhado
4. Delimitação dos objetivos geral e específicos
5. Identificação dos aspectos metodológicos
6. Identificação e escolha da bibliografia e construção dos primeiros capítulos
7. Aplicação dos instrumentos metodológicos
8. Construção dos textos gerais (relativos aos aspectos introdutórios e metodológicos)
9. Construção dos textos relativos a revisão da literatura
10. Comparação entre a revisão da literatura e os resultados obtidos com a aplicação dos instrumentos metodológicos
11. Construção do texto acerca dos resultados obtidos
12. Identificação dos aspectos conclusivos da pesquisa
13. Construção do texto sobre as considerações finais

CRONOGRAMA DO PROTOCOLO						
ETAPA	Descrição das etapas	ANO	MESES		Estimativa de dias necessários	
1	Identificação do tema a ser analisado	2010	OUT	NOV	10	
2	Identificação do problema em questão	2010	OUT	NOV	10	
3	Delimitação do problema a ser trabalhado	2010	OUT	NOV	8	
4	Delimitação dos objetivos geral e específicos	2010	OUT	NOV	12	

5	Identificação dos aspectos metodológicos	2010	OUT	NOV	DEZ	15			
6	Identificação e escolha da bibliografia e construção dos primeiros capítulos	2010 2011	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	140
7	Aplicação dos instrumentos metodológicos	2011	AGO	SET	OUT	NOV	90		
8	Construção dos textos gerais (relativos aos aspectos introdutórios e metodológicos)	2011	SET	OUT	NOV	60			
9	Construção dos textos relativos a revisão da literatura	2011	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	160
10	Comparação entre a revisão da literatura e os resultados obtidos com a aplicação dos instrumentos metodológicos	2011	OUT	NOV	DEZ	60			
11	Construção do texto acerca dos resultados obtidos	2011	OUT	NOV	DEZ	50			
12	Identificação dos aspectos conclusivos da pesquisa	2011	NOV	DEZ	15				
13	Construção do texto sobre as considerações finais	2011	DEZEMBRO				8		
<p>OBS.: A estimativa de dias leva em consideração a leitura, a análise, o processo criativo e a revisão, por essa razão alguns prazos estão extensos. Valendo destacar ainda que, essas estimativas consideram os prazos estipulados para o projeto e para a dissertação.</p>									

2. Procedimentos de coleta de dados

Com relação aos procedimentos de coletas de dados, destaca-se que estes estarão embasados no método estudo de caso que, na visão proposta por Yin (2010), trata-se da melhor estratégia de análise quando se trabalha com temas considerados contemporâneos.

O estudo de caso busca responder, nesse contexto, questões do tipo “como” e “por que”, conforme identificado por Yin (2010), através da análise de eventos, principalmente, aqueles tidos como contemporâneos, como no caso do empreendedorismo e das estratégias empreendedoras. Escolhido o método, as demais orientações metodológicas ficaram definidas da seguinte forma:

1. Natureza do estudo: qualitativa/quantitativa
2. Delimitação do estudo: investigação da importância da estratégia empreendedora e do comportamento empreendedor na melhoria dos resultados obtidos pela Termotécnica da Amazônia Ltda., uma empresa do setor termoplástico do PIM. Entretanto, tendo em vista que a referida empresa, atualmente possui três eixos estratégico: Crescimento do EPS/Diversificação; Financeiro; e, Gestão, a pesquisa irá focar as análises e proposições ao eixo Gestão, limitando o estudo aos indicadores de produção.
3. Unidade de análise: Termotécnica da Amazônia Ltda.
4. Universo e Amostra: critério de acessibilidade/ universo: Termotécnica da Amazônia Ltda., situada no Polo Industrial de Manaus – PIM/ amostra: oito funcionários, todos integrantes da Alta Direção.
5. Tipos de pesquisa: Quanto aos fins e Quanto aos meios/ Quanto aos fins: investigação explicativa/ Quanto aos meios: Pesquisa de campo; Pesquisa documental, e; Pesquisa bibliográfica.

Destarte, averiguadas essas orientações, os procedimentos metodológicos ficaram estabelecidos da seguinte maneira:

1. Pesquisa de campo: a ser realizada nas instalações da Termotécnica da Amazônia Ltda.
2. Pesquisa documental: a ser realizada nas instalações da Termotécnica da Amazônia Ltda., considerando o foco em documentos relativos a estruturação da estratégia como o planejamento estratégico e a delimitação dos eixos estratégicos.
3. Pesquisa bibliográfica: considerará os principais autores dos temas abordados,

levando em conta os argumentos levantados e a contemporaneidade.

3. Esboço do relatório de estudo de caso

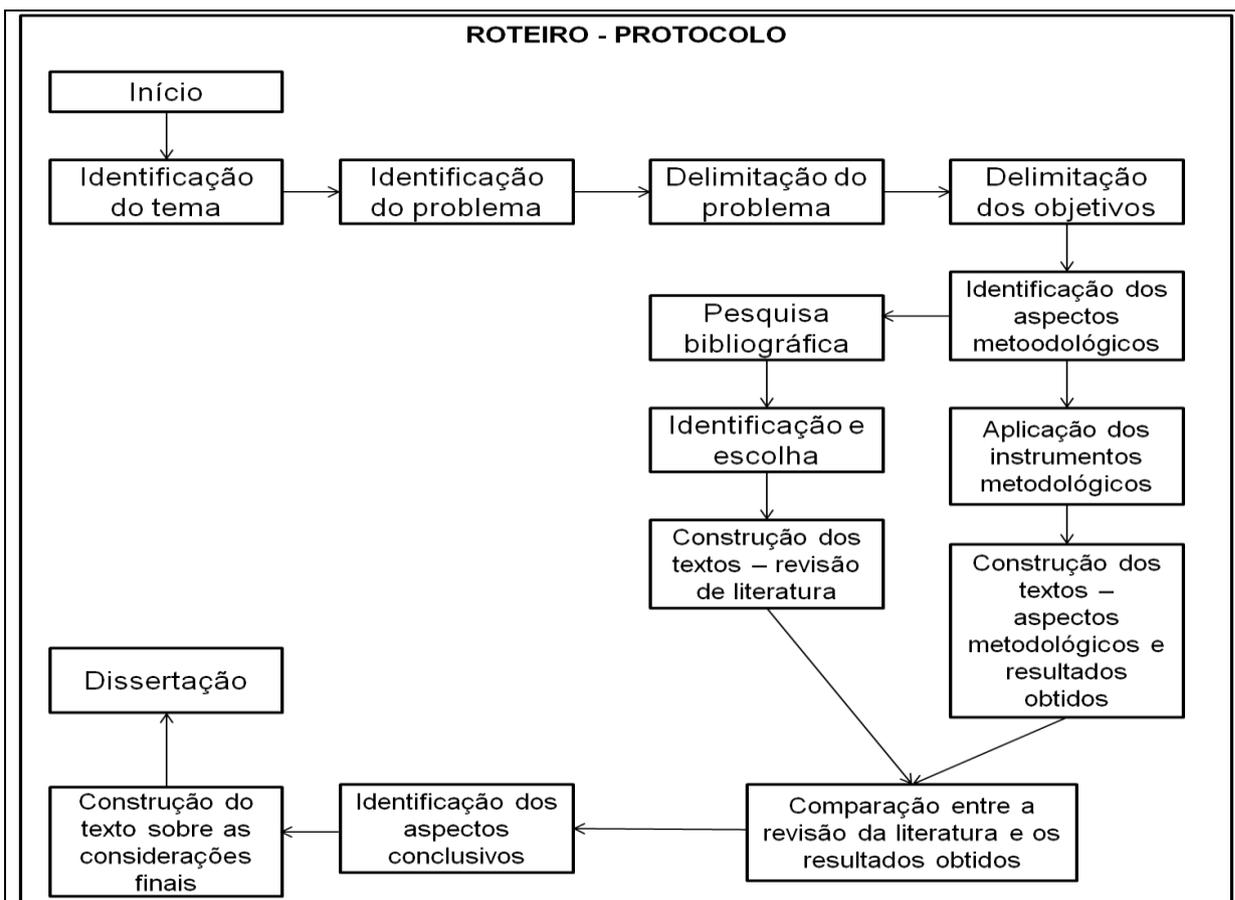
A pesquisa trata acerca da estratégia empreendedora como mecanismo de ganho de eficiência numa empresa do setor de termoplásticos do Polo Industrial de Manaus. Para a realização do estudo, optou-se pelo método estudo de caso, o qual tenciona a resolução dos “porques” levantados acerca da validade da estratégia empreendedora.

No que tange a problemática, delimitou-se a seguinte: De que maneira o estilo cognitivo do empreendedor associado à aplicabilidade de estratégias empreendedoras pode contribuir para o aumento dos índices de desempenho e ao alcance dos objetivos de uma empresa do setor termoplástico do PIM?

Tendo em vista a solução desta problemática, elaborou-se o seguinte objetivo geral: avaliar a viabilidade da adoção do uso da estratégia empreendedora numa empresa do segmento termoplástico do PIM. No que tange aos objetivos específicos, definiu-se os seguintes:

- a. Avaliar o cenário estratégico de uma empresa do setor termoplástico do PIM, levantando o tipo de estratégia predominante na empresa, considerando os indicadores de desempenho;
- b. Analisar a relação entre as intervenções na gestão estratégica de uma empresa do setor termoplástico do PIM e a sua influência no resultado;
- c. Demonstrar os impactos gerados a partir da aplicação da estratégia empreendedora no caso em estudo.

Dessas definições, traça-se a seguir o fluxograma do processo geral da pesquisa:



Como se pode observar no fluxograma, a identificação do tema, do problema e dos objetivos a serem perseguidos na pesquisa é parte fundamental ao desenvolvimento dos demais elementos que compõem o estudo, justamente porque essa identificação permite uma maior visualização do caminho a ser seguido no decorrer da pesquisa. De modo que, exatamente considerando essa afirmativa é que o protocolo antecipa essas definições.