

**WAGNER CORDENONSI TOMBI**

**ESTRATÉGIAS EM EMPRESAS EMPREENDEDORAS NA  
TRANSIÇÃO ENTRE O FOCO DE PODER NA PERSONALIDADE E O  
FOCO DE PODER NA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO MULTICASO.**

**FLORIANÓPOLIS – SC**

**2006**

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**WAGNER CORDENONSI TOMBI**

**ESTRATÉGIAS EM EMPRESAS EMPREENDEDORAS NA  
TRANSIÇÃO ENTRE O FOCO DE PODER NA PERSONALIDADE E O  
FOCO DE PODER NA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO MULTICASO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade do Estado de Santa Catarina para obtenção do grau de Mestre em administração, Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações.

Orientador: Dr. Mário César Barreto Moraes

**FLORIANÓPOLIS – SC**

**2006**

## **WAGNER CORDENONSI TOMBI**

### **ESTRATÉGIAS EM EMPRESAS EMPREENDEDORAS NA TRANSIÇÃO ENTRE O FOCO DE PODER NA PERSONALIDADE E O FOCO DE PODER NA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO MULTICASO.**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão Estratégica das Organizações, linha de pesquisa: Gestão de Inovações e Tecnologias Organizacionais, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina, em 16 de agosto de 2006.

Prof. Mário César Barreto Moraes, Dr.  
Coordenador do Mestrado

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:

Prof. Mário César Barreto Moraes, Dr.  
Orientador

Profa. Graziela Dias Alperstedt, Dra.  
Membro

Prof. João Benjamim da Cruz Jr, PhD  
Membro

A minha Grace, a quem devo a conclusão deste trabalho, por fazer-me crer que sempre é possível transpor os obstáculos impostos pela vida. Agradeço a compreensão, o incentivo, o companheirismo e, sobretudo, o amor que nos une.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a todos que de alguma forma participaram desse processo e fizeram esse momento possível, seja compartilhando minhas idéias, dando-me sugestões, ouvindo minhas argumentações, relendo meus rascunhos ou oferecendo-me apoio e incentivo, mesmo não estando próximos ou fisicamente presentes.

Agradeço aos professores com que tive o privilégio de conviver e compartilhar um pouco de seu conhecimento, pela contribuição em meu desenvolvimento intelectual e pelos momentos de reflexão que me proporcionaram.

Aos meus colegas de mestrado, pelas horas agradáveis que pudemos passar juntos.

Ao centro de pós-graduação da UDESC, por todo empenho em tornar o programa de mestrado um centro de excelência no ensino.

Agradeço ao Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes que, além de orientador, foi um exemplo de brilhantismo acadêmico, seja por suas aulas envolventes, por seu profundo conhecimento ou por suas relevantes sugestões que ampliaram meus horizontes, fizeram-me enxergar diversas questões por uma nova perspectiva e cujos conselhos foram fundamentais para que eu desenvolvesse este trabalho.

Aos amigos Mario Lúcio Roloff e Leandro Costa Schmidt, pelos esforços pessoais empreendidos em disponibilizar os meios necessários à coleta de dados, tornando factível atingir o escopo da pesquisa.

Às empresas Pollux e Nano Endoluminal, na pessoa de seus dirigentes, José Rizzo Hahn Filho e Luciano Moreira, pela receptividade e disposição em fornecer informações essenciais ao desenvolvimento do trabalho.

Agradeço aos professores Profa. Dra. Graziela Dias Alperstedt e Prof. João Benjamim da Cruz Jr., PhD, pela pronta participação na composição da banca.

Agradeço a todos aqueles que de alguma forma participaram dessa jornada, que, embora não estejam nominalmente citados, tem todo o meu apreço e gratidão.

Agradeço, em caráter especial, ao meu grande amigo Iker, por seu companheirismo, acima de tudo.

Por fim, gostaria de estender meu agradecimento e ressaltar a importância de algumas pessoas não somente nesse projeto, mas em minha vida. Aos meus pais, Ricardo e Maria Inês, pelo exemplo de honestidade e caráter e por plantarem em mim valores que carregarei para sempre; à minha irmã Mirella, pelo apoio e incentivo em sempre buscar os meus sonhos; a Ida Frezzarim (in memoriam), por todo seu carinho, onde busquei forças quando precisei, e cuja palavra doce e amiga me acompanhará até o fim de meus dias; a todos os meus familiares, pelo apoio incondicional, que forma a base de tudo o que sou.

Bad will be the day for every man when he becomes absolutely contented with the life he is living, when there is not forever beating at the doors of his soul some great desire to do something larger.

Phillips Brooks

## **RESUMO**

O presente trabalho tem por objetivo identificar as características organizacionais de empresas de caráter empreendedor que enfrentam um processo de transição entre o foco de poder na personalidade e o foco de poder na organização. Pretende-se posicionar a organização em determinado nível em seu ciclo de desenvolvimento e identificar suas principais práticas estratégicas. Para tanto, utilizou-se a metodologia de múltiplos estudos-de-caso, analisando as duas empresas catarinenses participantes do programa Empreender Endeavour, por serem identificadas como organizações inovadoras, com grande capacidade de execução e liderança e possuem potencial para tornarem-se exemplos para a sociedade. Os dados foram obtidos através de entrevistas em profundidade, análise de documentos organizacionais, artigos e notícias veiculadas pela mídia, relatórios e materiais institucionais. A pesquisa justifica-se pelas altas taxas de mortalidade das pequenas empresas no Brasil e pelo custo social advindo do encerramento dessas atividades econômicas. Fazem-se necessários construir exemplos aplicados ao contexto das empresas brasileiras, que, de alguma maneira, capacitem e incentivem novos empreendedores a fortalecer as condições, para que as organizações possam se desenvolver. A partir dos dados levantados, foi possível estabelecer uma avaliação das organizações estudadas em relação a aspectos estratégicos e organizacionais e compará-los com os referenciais teóricos abordados na revisão da literatura. A pesquisa permitiu observar os contextos e ambientes associados com as organizações e atingir um entendimento a respeito dos principais processos correntes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo, Estratégia, Poder, Independência Institucional

## **ABSTRACT**

This work aims to identify the organizational characteristics of entrepreneurial companies that deals with a transition process from the decision power centered in personal characteristics, to the decision power centered in the organizational model. It is intended to classify the specific moment from the development cycle of the company, and then to identify its main strategic practices. The methodology used was that of multiple case study, analyzing two companies from the State of Santa Catarina, in Brazil, which are engaged in the Endeavour Entrepreneur Program, and were identified as innovative organizations, with a considerable expertise in execution and leadership and have a great potential to be taken as examples for the society. The data were obtained through in-depth interviews, documental analysis, working papers, notices in the media, and institutional reports. The research is justified by the high mortality rates of small and medium size companies in Brazil, which implies in a very important social cost. It is necessary to build examples applied to the brazilian companies reality that enable new entrepreneurs to improve the conditions of organizational development. From the data relieved, it was possible to evaluate the researched organizations, from the point of view of their strategic aspects, and compared with the theoretical references taken in account. The research also allows to observe the context and the environment associated to the organizations, as well as to reach to an understanding of the main current process.

**KEY-WORDS:** Entrepreneurship, Strategy, Power, Institutional Independency

## FIGURAS

Figura 1: Análise da estratégia como um padrão de decisões inter-relacionadas .....	48
Figura 2: Modelo das forças que dirigem a concorrência na indústria.....	49
Figura 3: Estratégias genéricas .....	65
Figura 4: Combinação das tipologias de Porter com a de Miles e Snow .....	67
Figura 5: Modelo conceitual do Global Entrepreneurship Monitor .....	148
Figura 6: Tipos de empreendimentos no Brasil.....	150
Figura 7: Condições que afetam o empreendedorismo no Brasil.....	151
Figura 8: Valores Endeavour .....	154
Figura 9: Modelo de atuação da Endeavour .....	155

## QUADROS

Quadro 1: Fases de orientação e habilidades de transição.....	32
Quadro 2: Práticas organizacionais nos cinco estágios de crescimento .....	37
Quadro 3: Características de pequenas empresas em cada estágio de desenvolvimento .....	40
Quadro 4: As correntes explicativas da vantagem competitiva.....	44
Quadro 5: Descrição sumária dos tipos de estratégia.....	53
Quadro 6: Características dos três modos de estratégia. ....	121
Quadro 7: Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas .....	147
Quadro 8: Critérios de Seleção Endeavour.....	157
Quadro 9: Capital Financeiro: Geração de renda e empregos obtidos pela Endeavour .....	157
Quadro 10: Indicadores estratégicos das empresas analisadas.....	189

## TABELAS

Tabela 1: Brasil - Número de empresas formais, por porte e setor - 1996-2002.....	144
Tabela 2: Brasil - Número de pessoas ocupadas nas empresas formais, por porte e setor - 1996-2002.....	145
Tabela 3: Região Sul - Número de empresas formais, por porte e setor - 1996 – 2002.....	145
Tabela 4: Região Sul - Número de pessoas ocupadas nas empresas formais, por porte e setor - 1996-2002.....	146
Tabela 5: Taxa de mortalidade das empresas por região e Brasil .....	147

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. EXPOSIÇÃO DO TEMA .....	15
1.2. DISCUSSÃO DO TEMA E DO PROBLEMA.....	17
1.3. OBJETIVOS.....	19
1.3.1. Objetivo Geral .....	19
1.3.2. Objetivos Específicos .....	19
1.3.3. Relevância da Pesquisa.....	19
1.3.4. Estrutura da Dissertação .....	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1. O CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO E DA ESTRATÉGIA NO CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES .....	24
2.2. O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES .....	28
2.3. ESTRATÉGIA .....	42
2.3.1. Conceito.....	45
2.3.2. Questões Metodológicas em Estratégia.....	55
2.3.3. Perspectivas Externas .....	58
2.3.3.1. Tipologias Estratégicas.....	60
2.3.3.2. Planejamento e Performance .....	69
2.3.3.3. Diversificação e Alianças Estratégicas.....	76
2.3.4. Perspectivas internas.....	81
2.3.4.1. Visão Baseada em Recursos .....	82
2.3.4.2. Capacidades Dinâmicas .....	88
2.3.4.3. Estratégias do Conhecimento .....	93

2.4. AS ESCOLAS DE ESTRATÉGIA .....	99
2.5. EMPREENDEDORISMO .....	115
2.6. FONTES DE PODER .....	123
2.7. INOVAÇÃO E INDEPENDÊNCIA INSTITUCIONAL .....	127
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	135
3.1. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	136
3.2. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA .....	139
3.3. REVISÃO DA LITERATURA .....	142
3.4. ANÁLISE DOS DADOS .....	142
3.5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	142
4. O EMPREENDEDORISMO NO BRASIL E O INSTITUTO ENDEAVOUR.....	144
5. DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	158
5.1. ORGANIZAÇÃO PESQUISADA: HISTÓRICO DA POLLUX.....	158
5.2. ORGANIZAÇÃO PESQUISADA: HISTÓRICO DA NANO ENDOLUMINAL .....	161
5.3. CICLO DE VIDA E ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS.....	163
5.4. CONSOLIDAÇÃO DAS INFORMAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	187
6. CONCLUSÃO.....	190
6.1. RECOMENDAÇÕES DE NOVOS TRABALHOS .....	194
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	196

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. EXPOSIÇÃO DO TEMA**

Para empresas que apresentam um crescimento de mercado e para quem as oportunidades são claras, é necessário resolver um problema fundamental no processo de crescimento organizacional: como conquistar uma vantagem competitiva sustentável?

Organizações empreendedoras, guiadas por oportunidades de mercado, enfrentam um desafio além da conquista de uma vantagem competitiva: gerenciar as mudanças ocasionadas pelo crescimento e as exigências surgidas em cada etapa de seu ciclo de vida. Crescer de maneira sustentável requer a capacidade de inovar continuamente. Torna-se fundamental que as empresas ampliem essa capacidade para além das capacidades individuais de um único líder. Como observam Mintzberg e Waters (1982), quando as operações se expandem além da compreensão de uma única pessoa, uma mudança estratégica torna-se inevitável.

A administração das fases de transição que uma empresa vivencia ao longo de seu ciclo de vida e os riscos envolvidos nesse processo é o que pode determinar o sucesso ou o fracasso do empreendimento. Habitualmente, empreendedores iniciam um negócio buscando oportunidades de curto prazo, sem pensar sobre estratégias de longo prazo. Entretanto, mais cedo ou mais tarde, terão que fazer a transição de uma orientação tácita para uma orientação estratégica, quando começam a construir capacidades e recursos decisivos (BHIDE, 1996).

Com a consolidação da posição da empresa no mercado, fatores inerentes ao crescimento tomam forma, por vezes gerando ineficiências que não existiam no estágio inicial. O excesso de controle e a centralização do poder nas mãos do empreendedor tornam-

se um limitante ao desenvolvimento da empresa, principalmente a longo prazo, quando o empreendedor não estiver mais à frente do negócio. O que antes era uma vantagem, torna-se uma desvantagem; o que era uma virtude passa a ser uma barreira ao crescimento. As decisões tornam-se complexas o suficiente para continuarem a ser tomadas apenas com base na experiência e na visão do líder. Observa-se que a preocupação excessiva, com controle e detalhes que podem ser apropriados para uma empresa em sua fase inicial, irão, de modo crescente, sobrecarregar a organização, sufocar o fluxo de informações e impedir a tomada rápida de decisão, podendo comprometer o futuro da empresa (VRIES, 1985).

O poder centralizado nas mãos do empreendedor é o que dita os rumos da organização em sua fase inicial. Sua percepção e conhecimento do mercado são o que determina o posicionamento da empresa. No entanto, o crescimento leva a organização a um estágio onde torna-se necessário progredir de uma dependência excessiva em um ou alguns indivíduos para atingir um nível em que ela se torna uma organização independente.

A institucionalização da filosofia central e a construção de uma organização visionária estão um passo além da simples iniciativa empreendedora de se atingir um mercado com um produto inovador. Ter uma idéia ou ser um líder visionário é impor uma solução, argumentam Collins e Porras (2000), ao passo que criar uma empresa que possa continuar prosperando sem que determinado líder tenha que estar presente ao longo do ciclo de vida de vários produtos é dar as ferramentas, para que ela possa assumir uma postura independente. Os criadores de empresas visionárias buscam dar as ferramentas e não impor soluções.

O resultado principal dos seus esforços não é a implantação tangível de uma grande idéia, a expressão de uma personalidade carismática, a gratificação do seu ego ou o acúmulo de riquezas pessoais. Sua maior criação é a *própria empresa* e aquilo que ela representa (COLLINS E PORRAS, 2000, p. 45).

Com a institucionalização dos conhecimentos, antes concentrados em um único líder, a visão passa a ser identificada com a organização, ao invés de ser identificada com o

empreendedor (COLLINS e PORRAS, 1991). A organização passa a possuir uma personalidade própria e uma filosofia que direciona sua ação. Não depende mais apenas de um indivíduo, acostumado a captar os sinais vindos do mercado e associá-los ao amplo conhecimento agregado que possui. Existe como uma entidade viva, independente, onde o poder não é individual e sim organizacional (GALBRAITH, 1986; GEUS, 1998).

## 1.2. DISCUSSÃO DO TEMA E DO PROBLEMA

O caminho percorrido pelas empresas até se tornarem organizações independentes e inovadoras é marcado por inúmeros obstáculos e exigências nem sempre possíveis de serem superados.

Atuando nesse contexto, a Endeavour busca eliminar os fatores que limitam o surgimento de empreendimentos inovadores, como a falta de acesso ao capital, a informação e a mecanismos de suporte qualificados, bem como suprir a inexistência de exemplos de empreendedores de sucesso que possam inspirar e educar futuras gerações (ENDEAVOUR, 2005a).

A entidade foi criada a partir de uma parceria com a Endeavour Initiative Inc., uma organização internacional sem fins lucrativos, que promove o empreendedorismo em países em desenvolvimento. Com sede em Nova Iorque, a Endeavour Initiative Inc. foi criada em 1997 por um grupo de ex-alunos da Universidade de Harvard que, tendo trabalhado em mercados emergentes, identificou a inexistência de programas que efetivamente apoiassem empreendedores (ENDEAVOUR, 2005b).

O centro do modelo do Empreender Endeavour é a identificação de empreendedores de grande potencial que possam se tornar exemplos para a sociedade. O Empreender Endeavour procura empreendedores das mais diversas indústrias, que sejam visionários e inovadores e que demonstrem grande capacidade de execução e liderança. Valores éticos e

compromisso com a sociedade também são critérios fundamentais. Ainda, o negócio do empreendedor tem que ter grande potencial de geração de empregos para o país, ou, então, capacidade de transformar sua indústria. Segundo a entidade, a promoção de um modelo de desenvolvimento baseado no estímulo à atividade empreendedora é a forma mais eficiente de impactar a economia e a estrutura da sociedade (ENDEAVOUR, 2005a).

O estímulo do Empreender Endeavour ao empreendedor gera o apoio necessário, para que ele desenvolva seu empreendimento rumo ao crescimento e à afirmação de sua empresa como uma entidade sólida, capaz de prosperar individualmente. A fim de atingirem esse patamar, as empresas buscam internalizar os conhecimentos e a filosofia do empreendedor, criando valores organizacionais próprios, que poderão delimitar o caminho de uma trajetória de sucesso.

Empresas que enfrentam o processo de institucionalização de sua filosofia central e passam de um poder individual para um poder organizacional experimentam um momento crítico em sua vida. Algumas vezes, essa mudança pode ser difícil para a organização, já que novas exigências se formam, tanto na estrutura administrativa quanto em seu posicionamento de mercado. A empresa tem que estabelecer estratégias que proporcionem, além de sua longevidade, uma vantagem competitiva sustentável sobre seus concorrentes.

Nesse contexto, propõe-se o seguinte problema de pesquisa:

**Quais são as estratégias adotadas pelas empresas catarinenses participantes do Empreender Endeavour, na transição entre o foco de poder na personalidade e o foco de poder na organização?**

Para tanto, foram considerados os seguintes pressupostos:

- As empresas do Empreender Endeavour são focadas no crescimento.
- As empresas do Empreender Endeavour possuem líderes empenhados em

construir uma empresa institucionalmente independente.

- As empresas do Empreender Endeavour estão na fase de transição entre o poder baseado na personalidade e o poder organizacional.

### 1.3. OBJETIVOS

#### 1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é identificar as estratégias adotadas pelas empresas catarinenses participantes do Empreender Endeavour quando atingem uma posição em seu ciclo de vida que as posiciona em um momento de transição entre um foco de poder na personalidade do empreendedor e um foco de poder organizacional.

#### 1.3.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- Identificar parâmetros que demonstrem a etapa do ciclo de vida das empresas;
- Identificar as estratégias adotadas pelas empresas;
- Comparar os aspectos da formulação da estratégia com os quadros referenciais teóricos.

#### 1.3.3. Relevância da Pesquisa

Todo ano, um número considerável de novos empreendimentos encerra suas atividades devido a gerenciamento ineficaz, subcapitalização, falhas humanas ou falta de habilidade para atrair e manter pessoal qualificado (BRUSH, GREENE e HART, 2002). Estudos do Sebrae (2004) revelam que 49,4% das pequenas empresas encerraram as atividades com até 02 (dois) anos de existência, 56,4% com até 03 (três) anos e 59,9% não sobrevivem além dos 04 (quatro) anos. A partir da estimativa do número total de empresas fechadas, tem-se o custo social, advindo do encerramento dessas atividades econômicas, em

termos de dispensa de mão-de-obra, perda de poupança e distribuição de renda notadamente no Sul e Sudeste, principais responsáveis pela composição do Produto Interno Bruto do País (SEBRAE, 2004). A má condução da transição do poder individual para o poder organizacional, da institucionalização de filosofia central da organização, podem impedir o crescimento e até mesmo levar ao fracasso do empreendimento. Em um país onde as pequenas e médias empresas representam uma parcela importante do PIB, uma gerência adequada desse processo torna-se fundamental para a continuidade, crescimento e fortalecimento dessas organizações. Segundo dados do Sebrae (2005), no ano de 2003, o valor das exportações das micro e pequenas empresas industriais brasileiras atingiu a marca de US\$ 1.515,20 milhões, sendo São Paulo responsável por US\$ 509,1 milhões, seguido dos três estados da região Sul: Rio Grande do Sul, com US\$ 191,9 milhões, Santa Catarina, com US\$ 188,8 milhões e Paraná, com US\$ 161,8 milhões.

A tarefa de empreender e, ao mesmo tempo, gerenciar o crescimento e amadurecimento da organização são difíceis e acessíveis somente a pessoas com certas qualidades. Apenas alguns têm a liderança e o talento exigido para que possam alcançar o sucesso de maneira autônoma. Contudo, como observa Schumpeter (1982), se um ou alguns tiverem avançado com êxito, muitas dificuldades desaparecerão. Outros poderão seguir esses pioneiros, como o farão, certamente, sob o estímulo do sucesso agora atingível. O sucesso de um empreendedor torna mais fácil que outras pessoas sigam seu exemplo.

Programas e exemplos que, de alguma maneira, capacitem e incentivem novos empreendedores mostram-se extremamente importantes num país de baixa renda nacional e baixo desenvolvimento tecnológico como o Brasil. Com mais de 15 milhões de empreendedores (GEM, 2005), o impacto econômico e social da atividade de pequenas e médias empresas é muito grande. O envolvimento cada vez maior das empresas em ambientes de alta competitividade aumenta a exigência para alcançar eficiência e eficácia, requisitos

fundamentais para a continuidade do negócio, independente da atuação do líder. Para se atingir um padrão de competitividade equivalente a empresas de países desenvolvidos, faz-se necessário fortalecer as condições para que as empresas possam se desenvolver, investindo em parâmetros como infra-estrutura, acesso ao crédito, eficiência do mercado financeiro e habilidades gerenciais, condições necessárias para atrair maiores investimentos, propiciar o aumento nos níveis de emprego, transferência de tecnologia, exportações, arrecadação de tributos, níveis mais elevados de renda e bem-estar social (GEM, 2005).

Torna-se importante não só estudar teoricamente os métodos que vêm sendo preconizados para o aumento da eficiência, eficácia e competitividade das empresas, mas também sua aplicação no contexto das empresas brasileiras. A pesquisa proposta buscará, assim, estudar a estratégia de pequenas e médias empresas de Santa Catarina, que fazem parte do programa *Empreender Endeavour*, por demonstrarem um alto potencial de crescimento e que enfrentam o desafio de desvincular-se da figura do empreendedor, para internalizar valores organizacionais capazes de torná-las institucionalmente independentes. Pretende-se estabelecer um quadro referencial da realidade dessas organizações, contribuindo para um entendimento a respeito do tema em questão.

#### 1.3.4. Estrutura da Dissertação

O trabalho está organizado em sete capítulos, dispostos da seguinte forma:

O primeiro capítulo apresenta os aspectos gerais da dissertação, onde se procurou definir o problema de pesquisa e os objetivos pretendidos, assim como apresentar uma visão geral acerca do tema abordado.

O segundo capítulo fundamenta o referencial teórico utilizado. É dividido em sub-ítems a partir dos quais buscou-se consolidar a base teórica da pesquisa. Inicia tipificado a administração e a estratégia no contexto do ciclo de vida das organizações. Explora o conceito

de ciclo de vida das organizações, com seus respectivos quadros referenciais. São ilustrados vários aspectos organizacionais das empresas ao longo de seu crescimento, assim como as mudanças estratégicas empreendidas. Na seqüência, são feitos um levantamento e uma revisão de determinados tópicos da teoria de estratégia, apresentando algumas tendências e linhas de pensamento. O próximo item condensa e classifica as várias correntes de estratégia em dez escolas, seguindo a abordagem de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). O objetivo dessa classificação é, a partir das várias escolas de pensamento, enfatizar a escola empreendedora, levantando-se as características principais da atividade empreendedora e sua importância para o desenvolvimento econômico e social. Continuando o capítulo, discutem-se as relações de poder dentro da organização empreendedora e sua transição, em dado momento, de um poder individual, baseado na personalidade do líder, para um poder organizacional. Completando o capítulo, aborda-se o tema de inovação e independência institucional, quando a organização passa a ser identificada como uma entidade própria, dotada de personalidade, não estando mais vinculada à figura do empreendedor.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, delimitando os objetivos a serem alcançados, os métodos utilizados para o levantamento, a análise dos dados, a forma como foi organizada a revisão da literatura e as limitações relativas à execução do trabalho.

O quarto capítulo apresenta dados a respeito da atividade empreendedora no Brasil, mostrando números relativos ao seu impacto na geração de emprego e renda, as taxas de mortalidade das pequenas e médias empresas, as condições gerais que afetam o empreendedor brasileiro e os principais desafios a serem enfrentados. O capítulo termina, analisando o papel exercido pela Endeavour no Brasil, apresentando o modelo de atuação da entidade, os objetivos do programa, o perfil das empresas selecionadas e os resultados alcançados.

O quinto capítulo apresenta os dados coletados nas duas organizações catarinenses

participantes do Empreender Endeavour, seguindo-se de sua interpretação frente às estratégias adotadas e seu desenvolvimento ao longo do ciclo de vida das organizações. Procura analisar os vários aspectos organizacionais apresentados, de modo que seja possível obter um entendimento a respeito do posicionamento das empresas e cumprir o objetivo de pesquisa definido.

No sexto capítulo, apresentam-se as conclusões a respeito das observações empreendidas no trabalho a partir da análise dos dados coletados e examinam-se possíveis caminhos a serem trilhados no prosseguimento deste estudo.

O sétimo e último capítulo lista as referências bibliográficas utilizadas na construção da dissertação.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. O CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO E DA ESTRATÉGIA NO CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES**

As práticas administrativas e o conceito de estratégia ao longo da história talvez sejam conhecidos e utilizados desde o início da civilização. No entanto, o estudo formal do conhecimento administrativo, segundo Wren (1994), é relativamente novo. O autor define a administração como sendo “an activity that performs certain functions to obtain the effective acquisition, allocation, and utilization of human efforts and physical resources to accomplish some goal” (WREN, 1994, p. 3).

Ao analisar-se a evolução do pensamento administrativo, a partir dos trabalhos do engenheiro francês Henri Fayol, no início do século XX, é possível estabelecer uma contextualização entre a atividade empreendedora, a estratégia e o ciclo de vida das organizações.

Na visão de Fayol (apud WREN, 1994, p. 181), “management was [...] the orderly arrangement and integration of production, sales, financial, and accounting functions of the organization.” A administração seria um meio à parte das atividades operacionais, essencial para obter uma integração completa da empresa e gerar riqueza.

Apesar das práticas administrativas estarem presentes desde o início de uma empresa, o ciclo de vida das organizações demonstra uma variação nas características organizacionais como complexidade, formalização, tomada de decisão e critérios de eficácia ao longo do tempo e os diferentes contornos que assumem de estágio para estágio (SILVA, VIEIRA e

DELLAGNELO, 1998). Da mesma forma que as práticas administrativas e as características organizacionais mudam ao longo do ciclo de vida das organizações, a estratégia das empresas também se modifica.

Andrews et al. (1982) definiram estratégia, como sendo um padrão de decisões que determinam e revelam os objetivos, propósitos ou metas da organização. Produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas, define os tipos de negócios em que a empresa pretende atuar, o tipo de organização que pretende ser e o tipo de contribuição que espera dar a seus acionistas, funcionários, consumidores e comunidade.

Em dado momento ao longo do desenvolvimento da empresa, a função do empreendedor como líder principal da organização deixa de focar no controle operacional e passa a enfatizar a estratégia do negócio. Cabe ao empreendedor a tarefa de adaptar-se às exigências de seu novo papel na administração da organização.

Fayol listou uma série de requisitos indispensáveis à administração: unidade de comando, hierarquia, separação de poderes, ordem, antecipação do futuro, planejamento e orçamentos, além de sistemas capazes de manter os dirigentes informados, permanentemente, sobre a performance da empresa. Da mesma forma, dependendo da posição que o indivíduo ocupar dentro da empresa, a importância relativa de suas habilidades administrativas também irá mudar.

Conforme ascende na hierarquia, quanto maior for o nível de autoridade exigido, maior será a exigência por habilidades administrativas, a despeito de conhecimentos técnicos. Na visão de Fayol, um *expertise* técnico não seria suficiente para garantir o sucesso de um empreendimento, se não houvesse uma administração eficiente. O sucesso organizacional dependeria mais das habilidades administrativas do líder do que de suas habilidades técnicas (WREN, 1994).

O mesmo pode ser dito a respeito das diferenças no tamanho das organizações. Em empresas menores, o conhecimento técnico mostra-se mais importante enquanto em empresas maiores, faz-se necessário que os indivíduos que ocupam as posições de liderança possuam maiores habilidades administrativas ao invés de técnicas (WREN, 1994).

Uma comparação pode ser feita às organizações empreendedoras. Criadas a partir da visão e percepção de mercado de um indivíduo, as empresas iniciam as atividades totalmente vinculadas ao empreendedor, que possui as habilidades técnicas necessárias e o conhecimento tácito para implantar o negócio, sendo o principal responsável pelo posicionamento da empresa no mercado. As atividades operacionais estão sob supervisão direta do empreendedor e seu conhecimento técnico mostra-se fundamental na fase inicial da organização.

Com a evolução da empresa e seu crescimento no mercado, chegará um momento em que o compromisso e o envolvimento direto do fundador, necessários no nascimento do negócio, não serão mais fundamentais. Apesar de terem sido construídas no talento do empreendedor, para a empresa continuar a crescer, ele terá que se afastar do controle pessoal das atividades, deixar de lado a ação direta e passar a gerenciar a estratégia global da organização. Deverá compartilhar o poder de decisão ao invés de centralizá-lo em suas mãos (CHURCHILL e LEWIS, 1983; ADIZES, 2004).

Para tanto, é necessário que as práticas organizacionais também evoluam. Ao atingir esse estágio, é preciso que haja uma adaptação, por parte da organização, quanto ao enfoque organizacional, estratégias, estruturas administrativas, formalização, sistemas, objetivos e posicionamentos no mercado (GREINER, 1998).

Tais mudanças nas práticas organizacionais, vivenciadas longo do ciclo de vida das organizações, leva os empreendedores a fazer a transição entre uma orientação tácita para uma orientação estratégica, conforme observa Bhide (1996). Passam a ater-se mais às

estratégias globais da empresa, em detrimento ao controle operacional, antes, fundamentalmente, presente em seu dia-a-dia. Com o surgimento de sistemas administrativos, a institucionalização dos conhecimentos tácitos do empreendedor, a determinação de um conjunto de regras e diretrizes, a formação de uma estrutura organizacional bem definida, a criação de uma hierarquia e a necessidade de delegar responsabilidades, recai sobre o empreendedor a necessidade de lidar cada vez menos com os aspectos técnicos do negócio e mais com os principais elementos da administração, definidos por Fayol (WREN, 1994) como:

*Planejamento*: significa olhar à frente, fazer previsões, tentar antecipar as tendências futuras. Um planejamento deve possuir unidade, continuidade, flexibilidade e precisão.

The best of plans cannot anticipate all unexpected occurrences which may arise, but it does include a place for these events and prepares the weapons which may be needed at the moment of being surprised. The plan protects the business not only against undesirable changes of course which may be produced by grave events, but also [...] against deviations, imperceptible at first, which end by deflecting it from its objective (FAYOL apud WREN, 1994, p. 188).

*Organização*: inclui providências para a estruturação das atividades e relacionamentos. Segundo Fayol (apud WREN, 1994, p. 189), organizar um negócio significa “to provide it with everything useful to its functioning: raw materials, tools, capital, personnel”. Esse é o dever da administração, “to see that the human and material organization is *consistent* with the objectives, resources, and requirements of the concern”.

*Comando, coordenação e controle*: apesar de 90% do trabalho de Fayol estar focado em planejamento e controle, ele ainda citou como elementos da administração, o comando, onde o líder deve estar atento a tudo relativo à organização, a coordenação, cujo principal atributo é manter o equilíbrio entre as diversas atividades desenvolvidas pela empresa, e o controle, que busca verificar constantemente se tudo ocorre de acordo com o planejamento, as instruções e os princípios estabelecidos (WREN, 1994).

As etapas vencidas ao longo do ciclo de vida, as exigências trazidas pelo crescimento, a mudança no papel do empreendedor, de uma prática operacional para uma orientação estratégica, a transição do poder individual para o poder organizacional, transformando recursos individuais em recursos organizacionais, mostram-se fundamentais para a continuidade da organização. Requerem que os principais elementos da administração, estabelecidos por Fayol, sejam aspectos presentes, decisivos para construção de uma empresa sólida e longa.

## 2.2. O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

O empreendedorismo pode ser considerado um dos pilares fundamentais do desenvolvimento econômico, pois, além de movimentar a economia, garante o espírito inovativo que proporciona a prosperidade de uma sociedade. O empreendedor é aquele que transforma uma idéia, seja ela inteiramente nova ou apenas uma forma nova de perceber algo já existente em um negócio lucrativo. A partir de uma visão, na qual o negócio é baseado, inicia um empreendimento. Tais empreendimentos usualmente se estabelecem de forma concentrada em torno de seu líder empreendedor, que possui algumas características particulares, entre as quais podem ser citadas a flexibilidade, a facilidade de adaptação, a velocidade de resposta ao mercado e, principalmente, o espírito ousado e criativo, talvez sua maior fonte de vantagem competitiva (BHIDE, 1994; STEVENSON e GUMPERT, 1985).

Schumpeter (1982) descreveu o comportamento empreendedor como sendo um sonho, um desejo de fundar um reino privado, um desejo de conquistar, um impulso para lutar, para provar-se superior, para ter sucesso em nome do próprio sucesso. Vries (1985) observou outros aspectos no comportamento empreendedor: a orientação por resultados, a responsabilidade pelas decisões e o desgosto por rotinas repetitivas de trabalho. Empreendedores criativos apresentam altos níveis de energia e um alto grau de perseverança e imaginação que, combinados com o desejo de assumir riscos calculados, os possibilitam

transformar o que, muitas vezes, começa com uma simples e mal definida idéia em algo concreto. Conseguem instaurar um entusiasmo altamente contagioso por toda a organização (VRIES, 1985).

Embora estas características, usualmente, estejam presentes, o perfil empreendedor não segue um padrão ideal. Para constituir uma empresa duradoura, os empreendedores necessitam de outras habilidades, como atrair, reter e balancear interesses de investidores, consumidores, empregados e fornecedores com visões aparentemente conflitantes, assim como habilidades técnicas, organizacionais e de liderança para construir uma grande e complexa organização. Geralmente, empreendedores não separam ação e análise (BHIDE, 1994).

Uma vez estabelecida, a empresa irá deparar-se com diversas etapas de desenvolvimento, que irão requerer diferentes ações por parte do empreendedor até atingir um nível organizacional que proporcione uma estabilidade e uma rentabilidade duradoura. Conforme cresce em tamanho e lucratividade, novas exigências e novos problemas vão surgindo, mudando completamente o ambiente em que o empreendedor deve atuar. Cada estágio de desenvolvimento possui características particulares quanto ao enfoque organizacional necessário, estratégias distintas, estruturas administrativas próprias, formalização e sistemas em níveis de desenvolvimento específicos, objetivos principais a serem alcançados e posicionamentos únicos no mercado em que atua. As práticas organizacionais mudam continuamente ao longo do ciclo de vida das organizações (GREINER, 1998).

Cada uma dessas etapas é caracterizada por períodos de crescimento e períodos de turbulência, que Greiner (1998) classificou como estágios evolucionários e estágios revolucionários. Um é consequência direta do outro. Conforme a empresa apresentar um crescimento prolongado, experimenta um período evolucionário, onde o número de

empregados e seu volume de vendas aumenta. Da mesma forma, os problemas e as soluções da empresa tendem a mudar conforme esse crescimento. Esses novos problemas são responsáveis por períodos de turbulência, que acabam gerando uma modificação nas práticas gerenciais. Antigas práticas, apropriadas para um tamanho menor e um período inicial, não funcionam mais e necessitam de uma profunda mudança. Tais períodos são caracterizados como estágios revolucionários. Somente a resolução dos problemas gerenciais específicos de cada estágio de desenvolvimento é que permitirá que o crescimento continue a ocorrer (GREINER, 1998).

O crescimento exige que adaptações sejam feitas na organização, demandam equipes de trabalho, implicam em delegação na tomada de decisão e uma relação de confiança nos outros para executar os compromissos da organização e guiar seu crescimento. A estratégia da empresa passa a ser mais deliberada e menos emergente, pois o empreendedor necessita gastar mais tempo, estabelecendo metas pessoais e corporativas e estabelecer um sistema de revisão progressiva dessas metas. É um processo delicado, uma vez que o empreendedor construiu a empresa baseado em sua visão e energia pessoal (SMITH, 1992). O crescimento da organização leva o empreendedor e líder da organização a dedicar-se a três funções executivas fundamentalmente diferentes. A primeira é a preservação da organização. A segunda é o controle da resposta da organização aos desvios das expectativas. A terceira é o planejamento das expectativas futuras (HENDERSON, 2002). A principal preocupação passa a ter foco nas estratégias de crescimento da empresa. O controle operacional tende a não mais fazer parte das atividades do empreendedor.

São as características presentes em cada um desses diferentes estágios de desenvolvimento de uma empresa que determinam as forças gerenciais com que ela deve lidar. Um planejamento adequado auxilia na determinação de quais são os fatores que eventualmente a organização terá que enfrentar. O conhecimento das exigências e desafios de

cada estágio e os planos para enfrentá-los capacitam empreendedores, gerentes, consultores e investidores a tomarem decisões mais precisas e prepararem a empresa e a si mesmos para desafios futuros (CHURCHILL e LEWIS, 1983).

Como colocam Zachon e Lochridge (2002), o sinal mais visível do sucesso no futuro é o crescimento de mercado. As oportunidades são claras e a única questão é resolver como conquistar uma vantagem competitiva sustentável. O sucesso sustentado exige que as organizações continuem encontrando novas oportunidades de mercado e se adaptem às exigências impostas por cada estágio de desenvolvimento.

O ciclo de vida das organizações foi objeto de estudo de muitos pesquisadores, que procuraram estabelecer um modelo norteador para cada etapa, assim como estabelecer os limites e os problemas gerados por cada uma delas conforme o desenvolvimento da empresa. A forma de organizar um quadro referencial muda de acordo com a concepção de cada um, embora mantenham percepções semelhantes quanto a estrutura e as características de cada uma dessas etapas.

Para Zachon e Lochridge (2002), as unidades de negócio bem sucedidas passam por quatro fases em seu desenvolvimento até a maturidade. Cada fase é, fundamentalmente, diferente uma da outra em orientação. Cada uma delas requer um conjunto diferente de habilidades administrativas, imperativos e focos. O crescimento sustentado exige a administração da transição entre as fases. O sucesso em uma delas é necessário para que a empresa sobreviva, mas não garante a transição para a próxima. É uma questão de orientação, objetivos, valores e a forma como são refletidos na organização.

A primeira fase é a fase de criação, caracterizada pela preocupação em encontrar a oportunidade certa. Está vinculada às habilidades de desbravamento e em pessoas. Seu principal objetivo é encontrar oportunidades de mercado onde a empresa possa atuar. Sua

capacidade de realização está diretamente ligada ao empreendedor. A habilidade de transição necessária, para que se alcance um novo nível, é a da construção.

Inicia-se então a fase da expansão, que consiste em tornar essa oportunidade real. A empresa é orientada para o mercado e a organização cresce através dos homens de marketing. A transição para a próxima etapa requer uma habilidade estratégica. A mudança da construção para a estratégia é difícil para a maior parte das organizações.

Feita essa transição, a próxima fase é a da vantagem. O principal objetivo da organização é conquistar uma posição competitiva. Uma vez que uma vantagem foi conquistada, a transição geralmente é fácil. A corporação fica maior à medida que as idéias transformem-se em negócios e os negócios cresçam e amadureçam.

Inicia-se a fase da Eficácia. A organização torna-se mais rígida e hierárquica, desvalorizando a inovação. Essa passa, então, a ser a habilidade de transição requerida para que a empresa mantenha a vitalidade e continue competitiva, apta a explorar novos mercados e a descobrir novas oportunidades.

As principais características do modelo de Zachon e Lochridge (2002) estão resumidas no quadro abaixo.

<b>Fase</b>	<b>Criação</b>	<b>Expansão</b>	<b>Vantagem</b>	<b>Eficácia</b>
<b>Orientação</b>	Mundo	Mercado	Concorrência	Interna
<b>Objetivo</b>	Encontrar a oportunidade	Tornar real	Conquistar uma posição	Estabelecer-se
<b>Capacidades</b>	Empreendedor	Homem de marketing	Estrategista	Administrador
<b>Medidas</b>	Novo negócio	Expansão	Posição relativa	Retorno sobre o investimento
<b>Habilidades de transição</b>	→ Construção → Estratégia → Operação			

Quadro 1: Fases de orientação e habilidades de transição

Fonte: Zachon e Lochridge, 2002, p. 348.

Para Zachon e Lochridge (2002), a administração dentro de cada fase requer algo estruturado por orientação, objetivos, habilidades de sucesso e medidas desse sucesso de forma bem clara. Entretanto, o crucial para uma organização é administrar a transição entre essas fases e compreender que as quatro devem coexistir dentro da organização.

Administrar as adaptações exige a compreensão de que todas as quatro fases devem existir simultaneamente em uma corporação que está viva. Sempre que a orientação, objetivos, habilidades e medidas de qualquer uma dessas fases transformarem-se em valores corporativos dominantes, a mudança deixará de acontecer. Assim, podemos entender a grande tensão entre eficácia e inovação em muitas empresas hoje em dia. (ZAKON e LOCHRIDGE, 2002, p. 350).

O modelo proposto por Adizes (2004) estabelece uma comparação entre os organismos vivos e as organizações. Para o autor, o ciclo de vida das organizações é composto por diversas etapas, cada uma delas com características específicas e armadilhas a serem superadas. Crescer significa a capacidade de lidar com problemas maiores e mais complexos.

O primeiro estágio de desenvolvimento do modelo é chamado pelo autor de Namoro. Nessa fase, a organização ainda não foi constituída, continua apenas como uma idéia e uma possibilidade concebida na cabeça de um empreendedor. O que o motiva a assumir o risco de firmar um compromisso é a satisfação de uma necessidade do mercado, a criação de valor adicionado para o consumidor. Nessa fase, o grau de compromisso do empreendedor com o negócio é o maior possível. Ele funda a empresa para explorar uma oportunidade. É ele quem expressa essa necessidade ao mercado, de forma que não está reagindo a uma necessidade específica; pelo contrário, ele procura educar e modificar o comportamento do mercado. O maior risco está em agir por um tempo longo demais de acordo com as suas percepções de como as coisas deveriam ser, ao invés de aceitar como as coisas são e oferecer ao mercado o que o mercado quer.

Assumido o risco, o enfoque da organização passa a ser a produção de resultados.

Nessa fase, denominada de Infância, a meta principal é transformar as idéias e as possibilidades assumidas em forma de vendas. A estrutura organizacional nesse período é altamente centralizada na figura do empreendedor, que representa um papel fundamental na condução da empresa. A organização tem poucas diretrizes, sistemas ou procedimentos; está concentrada em fazer. A armadilha a ser superada está na inconsistência de desempenho, uma vez que existem poucas regras, não há delegação de autoridade ou responsabilidade e não existe uma memória organizacional. É necessário administrar de perto os problemas de fluxo de caixa. Não há muito espaço para erro

Estabilizada, a empresa passa para o próximo estágio de desenvolvimento, que Adizes (2004) chama de Toca-Toca. Nessa etapa, a empresa volta-se para o mercado. A organização não é geradora de oportunidades. Ao invés disso, é impulsionada pelas oportunidades de mercado. Geralmente, experimenta um rápido crescimento e obtém sucesso em vendas. Sua estrutura ainda está organizada em torno das pessoas, não de tarefas. Não há planejamento, de modo que a empresa cresce de maneira não planejada, apenas reagindo às oportunidades, ao invés de planejar, organizar ou posicionar-se para as oportunidades futuras que irá criar. A organização é controlada por seu ambiente operacional.

Nessa etapa, ocorre uma transição decisiva para o futuro da organização. Até o momento, empresa e empreendedor são basicamente a mesma coisa. Com o surgimento de sistemas administrativos, “a organização caminha para institucionalizar a liderança norteadora do fundador. A empresa já está razoavelmente bem estabelecida, de modo que o fundador não pode mais agir como se estivesse num show individual” (ADIZES, 2004, p. 42). Apesar da necessidade de delegar, uma vez que não pode mais controlar todos os aspectos da empresa, o empreendedor não quer perder o controle. O conhecimento sobre o mercado e a percepção a respeito do posicionamento da empresa não podem mais ficar restritos apenas à sua intuição. Devem ser institucionalizados como forças internas da organização.

A próxima etapa é a da Adolescência. Nessa fase, o negócio já atingiu um nível que exige do empreendedor mais do que as suas habilidades individuais. Empresa e empreendedor não são mais uma única pessoa. É fundamental delegação de autoridade. É uma fase onde os sistemas devem ser criados e desenvolvidos, assim como normas de remuneração, funções e responsabilidades. Um conjunto de regras e diretrizes devem ser instituídos. Passa-se a enfatizar os sistemas e a administração. É necessário um conjunto totalmente diferente das habilidades requeridas até o momento. É uma reestruturação que deve acontecer de forma extensiva e abrangente, sendo muito importante a participação de toda a organização. Se falhar nesse processo, a empresa pode regredir a um estágio anterior de desenvolvimento ou o empreendedor pode se afastar definitivamente do negócio. Se a organização for bem sucedida nessa reestruturação administrativa e adaptar-se à nova realidade, ela entra na chamada fase da Plenitude.

Na Plenitude, a organização atinge um equilíbrio de autocontrole e flexibilidade. A empresa passa a focar-se em resultados, planejando suas ações e seguindo seus planos. Os sistemas estão formalizados e sua estrutura organizacional é funcional. A empresa passa a ter habilidades, antes limitadas ao conhecimento tácito do empreendedor, completamente institucionalizadas. Isso significa transferir os poderes discricionários das mãos de uma única pessoa para a organização, sistematizando-os num processo de decisão profissional.

A institucionalização [...] significa que as decisões empreendedoras estão sendo tomadas de modo profissional. Ou seja, informações são coletadas, analisadas e cotejadas com as diretrizes, normas e estratégias da empresa e as decisões são tomadas independentes de qualquer indivíduo e suas idiossincrasias (ADIZES, 2004, p. 244).

Dessa forma, é possível superar as expectativas de desempenho, obtendo um crescimento contínuo em vendas e lucratividade. Como afirma Adizes (2004, p. 61), “as organizações plenas sabem o que estão fazendo, para onde estão indo e como chegar lá”.

A partir daí, inicia-se um processo de envelhecimento da empresa, começando pela

fase estável, onde a empresa ainda é forte, mas vai perdendo sua flexibilidade. O crescimento está chegando ao fim e, a menos que algo seja feito, inicia-se a fase do declínio.

O modelo proposto por Greiner (1998) divide os estágios de crescimento de uma organização em quatro fases, sempre marcadas por um período de evolução e um período de revolução. Para o autor, apenas a solução das crises relacionadas a cada fase é capaz de levar a organização para uma etapa posterior.

A Fase 1 é a fase da criatividade. Esse estágio de desenvolvimento é marcado pelo nascimento da organização. A empresa tem caráter empreendedor, sendo seu principal objetivo criar um produto e encontrar um mercado onde possa atuar. Não há sistemas ou procedimentos criados, a comunicação é freqüente e informal. As decisões e motivações estão intimamente ligadas às respostas recebidas do mercado. Greiner (1998) aponta que, conforme a empresa cresce, muitas atividades tornam-se um problema. O aumento da produção exige conhecimentos específicos para aumentar a eficiência da manufatura, há uma necessidade em se formalizar um canal de comunicação com os empregados e os fundadores da organização já não podem se envolver, como gostariam, no controle operacional da empresa. Passa a ocorrer uma crise de liderança, que provoca um movimento em direção à segunda fase.

A Fase 2 é a fase da direção. Começa a se formar uma estrutura organizacional bem definida. A comunicação torna-se mais formal e impessoal. Passa a ser criada uma hierarquia, com divisões de cargos e posições. Essa nova configuração leva a organização a uma segunda revolução, que emerge de uma crise de autonomia, obrigando a empresa a delegar responsabilidades .

A Fase 3 é a fase da delegação. Nessa fase, ocorre, na empresa, uma descentralização da estrutura organizacional. Há uma divisão e distribuição de responsabilidade nos diversos níveis hierárquicos. As decisões não ficam mais restritas apenas a poucas pessoas. Essa

aparente perda de controle por parte da direção acaba provocando uma crise de controle.

A Fase 4 é a fase da coordenação. É caracterizada pelo uso de sistemas formais, buscando maior coordenação e controle. Procedimentos de planejamento são estabelecidos e intensamente revisados, tornando-se mais refinados e extensivos. No entanto, começa a haver uma crescente perda de confiança. Começam a haver disfunções de controles e sistemas, iniciando uma crise burocrática.

A Fase 5 caracteriza-se pela colaboração. Na tentativa de superar a crise burocrática, uma ênfase é dada à colaboração interpessoal. Há um movimento em direção à maior flexibilidade, buscando resolver os problemas rapidamente. Equipes multidisciplinares são formadas e sistemas de informação em tempo-real são integrados aos processos diários de tomada de decisão.

As características de cada fase podem ser resumidas no quadro abaixo:

<b>Categoria</b>	<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>	<b>Fase 4</b>	<b>Fase 5</b>
<b>Foco Gerencial</b>	Fazer e vender	Eficiência operacional	Expansão do mercado	Consolidação da organização	Resolução de problemas e inovação
<b>Estrutura Organizacional</b>	Informal	Centralizada e funcional	Descentralizada e geográfica	Funcionários de linha e grupos de produtos	Equipe matricial
<b>Estilo da alta gerência</b>	Individualista e empreendedora	Diretiva	Delegação	Cão de guarda	Participativa
<b>Sistemas de controle</b>	Resultados do mercado	Padrões e centros de custo	Relatórios e centros de lucros	Planos e centros de investimento	Estabelecimento de metas conjuntas
<b>Ênfase de recompensas gerenciais</b>	Proprietário	Salário e aumentos por mérito	Bônus individuais	Distribuição de lucros e <i>stock options</i>	Bônus por equipe
<b>Estágios de Crise</b>	Crise de Liderança	Crise de Autonomia	Crise de Controle	Crise Burocrática	Indefinida

Quadro 2: Práticas organizacionais nos cinco estágios de crescimento

Fonte: Adaptado de Greiner, 1998, p. 62.

Churchill e Lewis (1983) ao introduzirem seu modelo de estágios de crescimento das organizações, criticam os modelos propostos, argumentando serem inapropriados para pequenas empresas por três motivos principais: 1) por assumirem a hipótese de que uma empresa deve crescer e passar por todos os estágios de desenvolvimento ou morrer tentando; 2) por existirem falhas em capturar a importância dos primeiros estágios na origem e no crescimento de uma empresa; 3) por caracterizarem as empresas em termos de vendas anuais, ignorando outros fatores como valor adicionado, número de filiais, complexidade das linhas de produto e mudanças na tecnologia de processos ou produtos. Dessa forma, os autores propuseram um modelo que espelhasse melhor a realidade das pequenas empresas, identificando cinco estágios de desenvolvimento, caracterizando-os em termos de estilo gerencial, estrutura organizacional, extensão de sistemas formais, metas estratégicas principais e envolvimento do proprietário no negócio.

O primeiro estágio observado é o estágio da existência. Neste estágio, o maior desafio da organização é obter consumidores e entregar os produtos ou serviços contratados. Sua estrutura organizacional é simples, com os proprietários se encarregando das atividades operacionais, supervisionando diretamente os subordinados. Não existem planejamentos formais. A principal meta da organização é sobreviver. O proprietário e o negócio são sinônimos.

O segundo estágio é o que eles chamam de estágio da sobrevivência. Nessa etapa, a empresa já mostrou que seu negócio é viável. Conta com um número suficiente de consumidores, que lhe garantem a sobrevivência, e consegue mantê-los, entregando os produtos ou serviços contratados de forma satisfatória. A organização se mantém simples. A empresa já apresenta algum nível hierárquico, com um supervisor, sendo responsável pelas linhas operacionais, embora sem autonomia para a tomada de decisões mais importantes, tarefa ainda exclusiva do dono. Os sistemas apresentam um desenvolvimento mínimo. A

meta principal ainda é sobreviver e o proprietário continua sendo sinônimo do negócio.

Crescendo em tamanho e lucratividade, a empresa passa ao terceiro estágio, que é o estágio do sucesso. Nessa etapa, uma questão estratégica se coloca à frente dos proprietários: apostar e investir no crescimento da organização ou mantê-la estável e lucrativa no estágio em que ela se encontra? A empresa já alcançou solidez econômica, tem tamanho suficiente e penetração de mercado que garantem seu sucesso econômico, gerando ganhos acima da média do mercado. Se o empreendedor decidir manter-se dessa forma, a tendência é ir aos poucos se desvinculando do negócio. Pode permanecer nesse patamar de estabilidade por longo período de tempo. Caso escolha investir no crescimento da organização, o proprietário guia seus recursos para o crescimento. Uma série de mudanças passam a ser necessárias para que isso aconteça. É necessário o desenvolvimento de gerentes que sejam capazes de realizar as necessidades de crescimento do negócio e que tenham visão a longo prazo. O proprietário deve focar-se no desenvolvimento de planos estratégicos, afastando-se gradualmente das questões operacionais.

Sendo bem sucedida nessa etapa, a empresa avança para o estágio da decolagem. Nesse estágio, a principal preocupação está em encontrar recursos que possam financiar o rápido crescimento pretendido pela organização. A estrutura organizacional da empresa é descentralizada e divisionalizada. Os sistemas, forçados pelo crescimento, tornam-se mais refinados e extensivos. O proprietário e o negócio tornam-se razoavelmente separados. Esse é um período essencial na vida da empresa. O proprietário deve ser capaz de delegar responsabilidades e institucionalizar seu conhecimento, transformando sua habilidade pessoal e percepção de mercado em conhecimentos organizacionais.

O quinto e último estágio proposto por Churchill e Lewis (1983) é o estágio da maturidade de recursos. A organização busca consolidar e controlar os ganhos financeiros, trazidos pelo rápido crescimento, ao mesmo tempo em que mantém as vantagens de uma

empresa pequena, como flexibilidade de resposta e espírito empreendedor, eliminando as ineficiências que o crescimento pode produzir. Nessa fase, a administração é descentralizada e os sistemas são extensivos e bem desenvolvidos. O proprietário e o negócio estão agora totalmente separados.

	<b>Estágio I</b> <b>Existência</b>	<b>Estágio II</b> <b>Sobrevivência</b>	<b>Estágio III-D</b> <b>Sucesso</b> <b>Desvinculação</b>	<b>Estágio III-G</b> <b>Sucesso</b> <b>Crescimento</b>	<b>Estágio IV</b> <b>Decolagem</b>	<b>Estágio V</b> <b>Maturidade</b> <b>de recursos</b>
<b>Estilo gerencial</b>	Supervisão direta	Supervisão supervisionada	Funcional	Funcional	Divisional	Linha e <i>staff</i>
<b>Existência de sistemas formais</b>	Mínimo ou inexistente	Mínimo	Básico	Desenvolvendo-se	Maduro	Extensivo
<b>Estratégia principal</b>	Existência	Sobrevivência	Manutenção do <i>status quo</i> lucrativo	Levantar recursos para o crescimento	Crescimento	Retorno do investimento
<b>Empreendimento e empreendedor</b>	O mesmo	Ainda são sinônimos	Afastando-se	Começando a desvincular-se	Razoavelmente separados	Desvinculados

Quadro 3: Características de pequenas empresas em cada estágio de desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Churchill e Lewis, 1983, p. 32.

A total dedicação com o crescimento da organização, face demonstrada pelos empreendedores, e o estrito controle exercido podem começar a fugir das mãos do líder, em dado momento, ao longo do ciclo de vida da empresa. Esses problemas surgem, quando a empresa atinge um tamanho em que o empreendedor não pode mais tomar todas as decisões, efetivamente, e, muitas vezes, tem que confiá-las a outras pessoas. O empreendedor resiste em abrir mão da prerrogativa de estar no centro das decisões. Uma ocorrência comum é que bons profissionais são admitidos em novas posições, mas são reprimidos pela interferência contínua do proprietário, o que os leva a acabar deixando a empresa (SMITH, 1992). Delegar funções e responsabilidades são partes do processo de crescimento da organização. E esse crescimento deve ocorrer sob um aspecto que se realize de forma segura e contínua, que tragam à empresa estabilidade e lucratividade.

A busca por lucratividade requer ações estratégicas que levem a organização a atingir um crescimento sustentável. Para Mintzberg (1973), o processo de estratégia, da maneira empreendedora, é caracterizado por saltos à frente, diante da incerteza, buscando sempre o crescimento. Uma organização, operando em um modo empreendedor, considera o ambiente maleável, uma força a ser confrontada e controlada.

A escola empreendedora [...] não só focalizou o processo na formação de estratégia exclusivamente no líder único, mas também enfatizou o mais inato dos estados e processos — intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Isso promove uma visão de estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é, visão. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 98).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a visão estratégica é maleável, tende a ser deliberada e emergente — deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram. Mintzberg e Waters (1985) definiram uma estratégia perfeitamente deliberada como tendo, pelo menos, três condições principais. A primeira é que devem existir intenções precisas por parte da organização, articuladas em níveis de detalhes relativamente concretos, de forma que não haja dúvidas quanto aos objetivos antes das ações serem tomadas. A segunda, que devem ser compartilhadas por toda a organização e a terceira, que nenhuma força externa interfira nessas intenções. Em estratégias perfeitamente emergentes, não há uma intenção específica para que ocorra. São ações tomadas ao longo do tempo. Geralmente, não são encontradas estratégias puramente deliberadas ou puramente emergentes e sim uma combinação entre ambas. Em organizações empreendedoras, as estratégias são frequentemente emergentes, baseadas, principalmente, no conhecimento tácito do empreendedor, de sua percepção do mercado e do posicionamento de sua empresa. Não há condições precisas e articuladas na formulação da estratégia. Ela é baseada na visão do líder empreendedor. Podem ser deliberadas — uma vez que existe a intenção — mas é derivada de um único indivíduo que não necessita articular ou elaborar de maneira formal. Emergente e deliberada se confundem, uma vez que o formulador é o implementador da estratégia e pode

adequá-la de acordo com a resposta do ambiente. Mintzberg e Waters (1985) chamam essas ações de estratégias empreendedoras.

Ireland et al. (2001) diferenciam ações empreendedoras de ações estratégicas. Segundo os autores, ações empreendedoras exploram oportunidades que outros ainda não identificaram ou exploraram. Ações estratégicas são o caminho pelo qual um conceito ou idéia é levado do estágio de invenção para um posicionamento na arena competitiva. Estabelecem o contexto no qual inovações são desenvolvidas e comercializadas. Uma integração bem sucedida entre ações estratégicas e empreendedoras aumenta a capacidade da organização de crescer e gerar riqueza.

Ao atingir um estágio onde seja necessário delegar funções e responsabilidades, descentralizar decisões e institucionalizar valores e conhecimentos pessoais, transformando-os em habilidades organizacionais, mostra-se necessário que o líder da organização estabeleça estratégias que promovam essa transição de forma segura e eficiente.

Para analisar as estratégias que as empresas adotam em sua trajetória de crescimento e de transição, para uma configuração organizacional independente, ou, como afirma Geus (1998), para uma unidade com identidade própria, dotada de personalidade, as várias linhas do pensamento estratégico são abordadas, assim como suas diversas tendências e linhas de desenvolvimento.

### 2.3. ESTRATÉGIA

As características do ambiente competitivo podem ser consideradas como um dos fatores que mais influenciam o tipo de estratégia que uma organização procura e o nível de lucratividade que a empresa obtém em seu posicionamento (ANDREWS et al., 1982; ANSOFF, 1965; PORTER, 1997; DEPPERU e GNAN, 2003). Modelos empíricos, desenvolvidos por extensas pesquisas por parte de diversos autores, tentaram desenvolver um

quadro teórico referencial que pudesse encontrar respostas satisfatórias para compreender as razões pelas quais as organizações alcançam um posicionamento único no mercado. Um quadro de referência em estratégia é definido por Porter (1991), como sendo o meio pelo qual são identificadas variáveis relevantes e questões a serem compreendidas, para que sejam desenvolvidas conclusões, tomando por base uma indústria em particular. Auxilia o analista a enxergar melhor o problema, pelo entendimento da relação entre a empresa e seu ambiente, e selecionar a melhor estratégia dentre as alternativas possíveis.

Enquanto o planejamento é considerado adequado para ambientes estáveis (MINTZBERG, 1973), em que a demanda é previsível e crescente, outros métodos de desenvolvimento de estratégias são considerados mais adequados para ambientes dinâmicos, com tendências irregulares (MINTZBERG e WATERS, 1985; QUINN, 1989, DEPPERU e GNAN, 2003).

A redução das incertezas, o fornecimento de consistência e a promoção da eficiência, sob condições de estabilidade, são questões centrais na definição de uma estratégia. A estratégia, assim como as teorias, não são realidades em si próprias, apenas representações da realidade, que buscam uma forma de prever comportamentos futuros do ambiente, para obter um melhor posicionamento da organização (MINTZBERG, 1987).

Strategy is not about adaptability in behavior but about regularity in behavior, not about discontinuity but about consistency. Organizations have strategies to reduce uncertainty, to block out the unexpected, [...] to set directions, focus effort, define the organization. Strategy is a force to resist changes, not to encourage it. (MINTZBERG, 1987, p. 29)

Embora não exista uma definição simples do que significa estratégia, algumas áreas de concordância podem ser levantadas a respeito do tema. Chaffee (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 21) listou algumas dessas características fundamentais:

- A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente;

- A essência da estratégia é complexa;
- A estratégia afeta o bem-estar geral da organização;
- A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo;
- As estratégias não são puramente deliberadas;
- As estratégias existem em níveis diferentes;
- A estratégia envolve vários processos de pensamento.

O debate em torno de duas tendências principais de pensamento — a formulação da estratégia como um processo analítico, formal e racional (ANDREWS et al., 1982), em oposição a um processo incremental de julgamentos, visões intuitivas e aprendizado emergente (MINTZBERG, 1994) — provocaram calorosas discussões entre defensores de ambos os lados (MINTZBERG, 1990; ANSOFF, 1991). Ao que tudo indica, ainda estão longe de acabar. Ao longo deste capítulo, várias teorias e modelos serão apresentados, todos eles girando em torno de um mesmo ponto principal: a análise da estratégia como fonte de vantagem competitiva.

Vasconcelos e Cyrino (2000), afirmam que as teorias de estratégia podem ser divididas em dois eixos principais, representados no quadro abaixo:

Fatores externos	<b>Análise estrutural da indústria</b>	<b>Processos de mercado</b>
Fatores internos	<b>Recursos e competências</b>	<b>Capacidades dinâmicas</b>
	Estrutura da indústria: estática	Processos de mercado: dinâmicos

Quadro 4: As correntes explicativas da vantagem competitiva

Fonte: Adaptado de Vasconcelos e Cyrino, p. 23, 2000

O primeiro classifica os estudos segundo a concepção da origem da vantagem competitiva, dividido em teorias distintas: uma que considera os aspectos exteriores à organização, derivado da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado; a outra que considera a performance como um fenômeno decorrente das características internas da organização. O segundo eixo, discrimina as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. As teorias podem ser representadas no seguinte quadro:

### 2.3.1. Conceito

O conceito de estratégia vem sendo utilizado a mais de dois mil anos, principalmente sob o contexto militar. Remontam a 400 a. C., os escritos de Sun Tzu (1983) sobre a arte da guerra, que demonstravam meios de conquistar um posicionamento vantajoso das tropas no campo de batalha. Tais máximas podem ser incorporadas ao ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas hoje em dia e comparadas com as disputas por um posicionamento diferenciado em relação aos seus principais concorrentes.

A partir dos anos 20, com o surgimento de um novo conceito de organização, sobretudo em empresas como Du Pont, exemplo de transformação de uma estrutura centralizada em uma nova forma descentralizada, e General Motors, com sua estrutura multidivisional, é que as questões estratégicas começaram a ser dissociadas das questões operacionais (CHANDLER, 1962, MORAES, 2001).

No entanto, foi na década de 60 que o estudo da estratégia se desenvolveu de forma mais intensa e organizada. Antes disso, a estratégia ou política de negócios tinha um papel apenas de integração funcional (BRITO e BRITO, 2004). O presente trabalho pretende focar-se nos conceitos de estratégia desenvolvidos no século XX, sobretudo a partir dos trabalhos do grupo de Harvard, encabeçados por Kenneth Andrews na década de 60.

Os trabalhos de Selznick (1957), com a idéia de competência distintiva das organizações, e Chandler (1962), com a abordagem da relação entre estratégia e estrutura, introduziram um novo direcionamento ao assunto, estabelecendo as raízes para o futuro desenvolvimento da matéria, como um campo de estudos independentes. Chandler (1962, p.13) definiu estratégia como sendo “the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals”, e estrutura como sendo “the design of organization through which the enterprise is administered” (CHANDLER, 1962, p. 14).

A publicação do livro do Grupo de Harvard, em 1965, deu contornos práticos ao desenvolvimento da estratégia, como uma forma de posicionamento da empresa perante o mercado e a concorrência. Para Andrews et al. (1982, p. 3), a política de negócios é definida como “the study of the functions and responsibilities of senior management, the crucial problems that affect success in the total enterprise, and the decisions that determine the directions of the organization and shape its future”.

A partir dos trabalhos de Andrews et al. (1982), a estratégia passou a ser vista como algo a ser desenvolvido e conscientemente formulado, requerendo a utilização de um encaixe entre o ambiente externo e a capacidade interna. Porter (1987) faz uma distinção entre estratégia de negócios, ou competitiva, e estratégia corporativa. Estratégia competitiva é a forma com que a empresa vai competir em um dado negócio, seu posicionamento perante os competidores, enquanto estratégia corporativa define o mercado onde a organização vai competir. É o que faz com que a empresa seja vista como um todo, mais do que a soma das partes das unidades de negócio que a compõem. São realizações de um processo contínuo de gerenciamento estratégico. A unidade, a coerência e a consistência interna das decisões estratégicas da empresa são fatores que a posicionam em seu ambiente e proporcionam sua identidade, seu poder para mobilizar os pontos fortes e aumentam sua probabilidade de

sucesso no mercado (ANDREWS et al., 1982).

Uma das premissas básicas desse modelo é a clara distinção existente entre formulação e implementação de estratégia. A idéia central está firmada na concepção de que a estrutura deve seguir a estratégia. Há uma clara distinção entre formulação e implementação de estratégia, entre pensar e agir. Mintzberg (1990), em sua crítica à escola do design, levantou sete características principais que formam a base dessa escola de pensamento:

- A formação da estratégia é um processo deliberado de pensamento consciente e controlado.
- O desenvolvimento desse pensamento deve estar sob a responsabilidade única do executivo principal da empresa, que é o estrategista.
- O modelo de formação de estratégia deve se manter simples e informal.
- A estratégia deve ser única. As melhores resultam de um processo criativo de design.
- As estratégias emergem desse processo completamente formuladas.
- As estratégias devem ser explícitas e articuladas.
- Somente quando essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.

Segundo Andrews et al. (1982), dois aspectos fundamentais podem ser extraídos do processo de estratégia: formulação e implementação. Os principais papéis da formulação da estratégia incluem a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, adicionando-se uma estimativa ou risco às alternativas discerníveis, e a avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa e dos recursos disponíveis. Mintzberg (1990) faz um retrato geral do modelo: primeiramente é feita uma avaliação da situação interna e externa. A primeira

revelando as oportunidades e ameaças do ambiente externo, e a segunda, as forças e as fraquezas da organização. Em seguida, procura-se compreender os valores da administração, assim como suas responsabilidades com a sociedade. A união desses dois elementos leva a criação das estratégias, que são avaliadas, escolhida a mais adequada e, finalmente, implementada. O modelo pode ser resumido na figura a seguir:

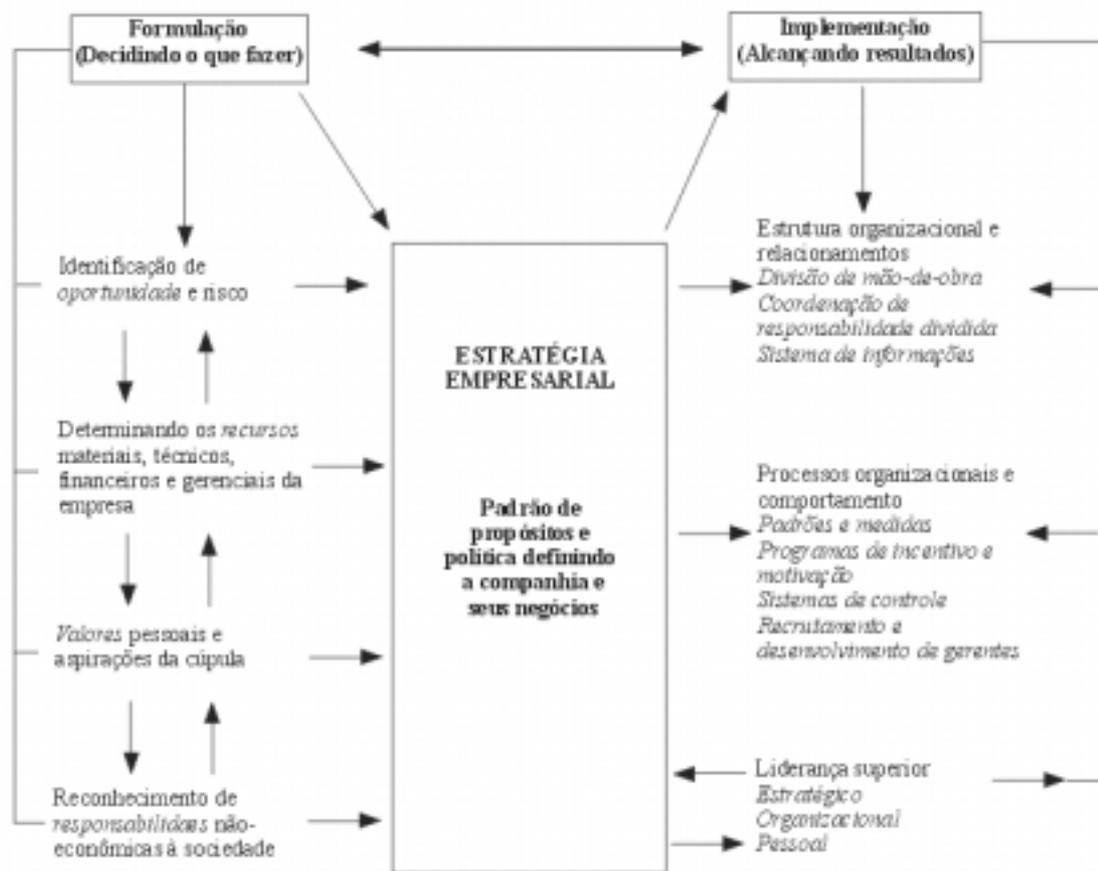


Figura 1: Análise da estratégia como um padrão de decisões inter-relacionadas

Fonte: Adaptado de Andrews et al., 1982, p. 99

Essas definições serviram de ponto de partida para que Porter (1997) desenvolvesse seus conceitos com relação à estrutura competitiva da indústria e instituisse seu modelo de análise. Segundo Porter (1997), a competição numa indústria depende de cinco forças elementares — a ameaça de novos entrantes potenciais, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de produtos substitutos e a

rivalidade existente entre concorrentes numa mesma indústria. A força coletiva dessas cinco forças é que determina o potencial de lucro em uma determinada indústria. A meta do estrategista é encontrar um lugar, onde a empresa possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor. Uma vez que o estrategista tem acesso às forças que afetam a competição em sua indústria e suas causas subjacentes, ele pode identificar as forças e fraquezas de sua empresa, imaginar um plano de ação que deve incluir o posicionamento da organização, de modo que suas capacidades forneçam a melhor defesa contra as forças competitivas, influenciar o balanço de forças através de movimentos estratégicos, antecipar mudanças nos fatores subjacentes das forças e respondê-las prontamente, obtendo um posicionamento estratégico voltado para uma vantagem em custos, diferenciação ou foco.

O modelo das cinco forças competitivas de Porter (1997) é ilustrado na figura abaixo:



Figura 2: Modelo das forças que dirigem a concorrência na indústria

Fonte: Porter, 1997, p. 23.

Porter (1986) estabelece, como vantagem competitiva, a forma como uma empresa utiliza as estratégias genéricas para estabelecer uma vantagem em custos ou diferenciação.

Surge do valor que uma empresa consegue criar para seus consumidores, seja através da oferta de preços mais baixos ou do fornecimento de benefícios únicos em relação à concorrência. E isso só pode ser conseguido através de capacidades específicas que distinguem a empresa de seus rivais diretos e impõem barreiras de entrada, que impedem que produtos substitutos ou novos entrantes ameacem sua posição no mercado.

Para Porter (1996), essas capacidades específicas levam à criação de uma estratégia única, que envolve uma série de diferentes atividades. A essência da estratégia está no desempenho superior ou no desempenho diferenciado das atividades da empresa, em relação a seus rivais diretos e potenciais. O sistema deve ser visto como um todo, e não, apenas, como uma coleção de partes. A vantagem competitiva vem exatamente da forma como essas atividades se ajustam e reforçam umas as outras. Assim, uma vantagem em custos é obtida pela execução de atividades de forma mais eficiente que seus competidores, enquanto uma vantagem em diferenciação é obtida tanto pela escolha de quais atividades serão executadas como pela forma como elas serão executadas.

No entanto, apesar de tais modelos servirem de padrão para o desenvolvimento estratégico, eles foram sofrendo críticas em algumas de suas premissas básicas. Mintzberg (1990) assume uma postura crítica em relação a essa linha de pensamento estratégico, por considerar inadequada a promoção de um pensamento independente da ação, a separação entre formulação e implementação, estando a formação da estratégia como um processo de concepção, ao invés de um aprendizado contínuo. Para ele, esse processo de formulação independente da ação estreita uma perspectiva mais ampla do posicionamento da empresa no mercado.

Explicit strategies [...] are blinders designed to focus direction and so to block out peripheral vision. Thus, they can impede strategic change when it does become necessary [...] The more clearly articulated the strategy, the more deeply imbedded it becomes in the habits of the organization as well as the minds of its strategists. (MINTZBERG, 1990, p. 184)

Essas premissas, argumenta Mintzberg (1990), negam importantes aspectos da formação da estratégia, incluindo o incrementalismo e as estratégias emergentes, a influência da estrutura existente e a participação de outros atores organizacionais, além do executivo principal no processo de formulação da estratégia. Para o autor, estratégias pretendidas existem, mas estratégias realizadas têm características tanto deliberadas quanto emergentes. Nenhuma estratégia pretendida pode ser tão precisamente definida, que seja capaz de cobrir todas as eventualidades de sua implementação e todas as variações do ambiente.

Mintzberg (1994) faz também uma distinção entre planejamento estratégico e pensamento estratégico. Planejamento estratégico seria baseado em um processo analítico, onde as estratégias são resultantes de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas específicas, apoiadas por técnicas que permitiriam sua implementação quase automaticamente, articulando e antecipando os resultados e conseqüências de cada etapa. Já o pensamento estratégico, ao contrário, seria sobre síntese, envolveria intuição e criatividade, livres para aparecer a qualquer hora, em qualquer lugar na organização, através de processos informais de aprendizagem. Na visão de Mintzberg (1994), a falta de entendimento dessa diferença é a principal razão pela qual a maioria das empresas falha ao adotar um planejamento estratégico. O processo de formulação da estratégia precisaria encorajar a aprendizagem informal, que produz novas perspectivas e novas combinações. As estratégias mais bem sucedidas seriam baseadas em visões, não em planos.

Strategic thinking [...] is about synthesis. It involves intuition and creativity. The outcome of strategic thinking is an integrated perspective of the enterprise, a not-too-precisely articulated vision of direction [...]. (MINTZBERG, 1994, p. 108)

Mintzberg (1987) estabeleceu cinco definições de estratégia, que ele chamou de 5 P's da estratégia: plano, manobra (*ploy*), padrão, posição e perspectiva. Plano significa algum tipo de intenção conscientemente pretendida, servindo como um guia ou um curso de ação para uma determinada situação. Manobra é a utilização da estratégia como arma para iludir o

adversário. Se a estratégia é consistente em seu comportamento, então ela se transforma em um padrão, pretendido ou não. Pode ser entendida como uma posição, quando se torna mediadora entre as forças da organização e o ambiente. Voltando-se para dentro da organização, a estratégia passa a ser uma perspectiva, quando se torna, acima de tudo, um conceito.

Comparando estratégias pretendidas com estratégias realizadas, pode-se fazer uma distinção entre estratégias deliberadas — realizadas como pretendidas — e estratégias emergentes — realizadas na ausência de intenções. O posicionamento de autores como Mintzberg, consideram a formulação da estratégia como um processo incremental. Em oposição a um processo analítico, formal e racional para o estabelecimento de metas de longo prazo e planos de ação, defendem um ponto de vista de que as estratégias implementadas possuem também características emergentes (MINTZBERG e WATERS, 1985; DEPPERU e GNAN, 2003).

Estratégias puramente deliberadas e puramente emergentes formam os dois pólos opostos ao longo de um contínuo. Mintzberg e Waters (1985) identificaram uma variedade de tipos de estratégias que se inserem ao longo desse contínuo, resumidas no quadro a seguir.

<b>Estratégia</b>	<b>Características Principais</b>
Planejada	Existem intenções precisas, formuladas e articuladas por uma liderança central, apoiada por controles formais que garantem uma implementação livre de surpresas em um ambiente benigno, controlado ou previsível; as estratégias são as mais deliberadas.
Empreendedora	Estratégias se originam numa visão central: as intenções existem como visões pessoais e desarticuladas de um líder único, adaptáveis a novas oportunidades; a organização está sob o controle pessoal do líder e localizada em um nicho protegido no ambiente; as estratégias podem ser relativamente deliberadas mas podem ser emergentes.
Ideológica	As estratégias originam-se em crenças compartilhadas: intenções existem como visões coletivas de todos os atores, em forma inspiracional e relativamente imutável, controlada normativamente através de doutrinação e/ou socialização; a organização muitas vezes é proativa em relação ao ambiente; estratégias mais deliberadas
Guarda-chuva	Estratégias originadas em restrições: a liderança, em controle parcial das ações da organização, define limites estratégicos ou alvos, dentro dos quais outros atores respondem às próprias forças ou a um complexo, talvez imprevisível, ambiente; estratégias parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes e deliberadamente emergentes.

Processo	A liderança controla aspectos dos processos de estratégia, deixando os aspectos de conteúdo para outros atores; estratégias parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes e deliberadamente emergentes.
Desarticuladas	Estratégias originadas em enclaves: agentes frouxamente ligados ao resto da organização produzem padrões em ações próprias na ausência de, ou em direção contrária a, intenções centrais ou comuns; estratégias organizacionalmente emergentes, sejam ou não deliberadas para o agente.
Consenso	Através de ajustes mútuos, os agentes convergem em padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais ou comuns; estratégias mais emergentes.
Imposta	Estratégias originadas no ambiente: o ambiente dita os padrões das ações através da imposição direta ou através de opção organizacional implicitamente preemptiva ou limitadora; estratégias principalmente emergentes, embora possam ser adotadas pela organização e tornadas deliberadas.

Quadro 5: Descrição sumária dos tipos de estratégia

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Waters, 1985, p. 270

Porter (1996) contra-argumenta que a rejeição ao posicionamento estratégico, vista como estática para os mercados dinâmicos de hoje em dia, em favor de uma empresa que responda rapidamente às mudanças no ambiente, são perigosas meias-verdades. Para o autor, há que se fazer uma distinção fundamental entre eficiência operacional e estratégia.

Eficiência operacional significa realizar atividades similares de forma melhor do que seus rivais o fazem. Refere-se a práticas que permitem à organização utilizar de maneira mais eficiente seus recursos. Já posicionamento estratégico emerge de três fontes distintas: (1) pode referir-se à produção de um subconjunto de produtos de uma indústria, que pode servir a uma ampla gama de consumidores, mas satisfazer somente parte de suas necessidades; (2) servir a quase todas as necessidades de um grupo particular de consumidores; (3) segmentar grupos de consumidores que, mesmo tendo necessidades similares, são acessíveis de maneiras diferentes. “Operational effectiveness and strategy are both essential to superior performance. But they work in very different ways” (PORTER, 1996, p. 61).

O sucesso da estratégia depende do tipo de posicionamento da organização, da forma como ajustará seus recursos e os integrará para obter um desempenho superior a seus rivais (PORTER, 1996). Por vezes, ganhos significativos, trazidos pelo aumento da eficiência

operacional proporcionada pelo uso de técnicas e ferramentas de gestão, podem não ser recompensados em forma de um aumento proporcional na lucratividade, pois, argumenta Porter (1996), tais ferramentas acabam ocupando o lugar da estratégia.

Estratégia, para Porter (1996), está em escolher o que fazer como também o que não fazer. O posicionamento determina não somente as atividades em que a empresa exercerá, mas também como essas atividades se relacionam entre si. “Activities complement one another in ways that create real economic value. That is the way strategic fit creates competitive advantage and superior profitability” (PORTER, 1996, p. 70). A estratégia da empresa está relacionada à combinação eficiente destas atividades. Falhas nesse relacionamento podem acarretar incoerências, ou *trade offs*, nas atividades da empresa.

Trade-offs occurs when activities are incompatible [...]. Trade-offs arise for three reasons. The first is inconsistencies in image or reputation [...]. Second, and more important, trade offs arise from activities themselves. Different positions (with their tailored activities) require different product configurations, different equipment, different employee behavior, different skills, and different management systems [...]. Finally, trade offs arise from limits on internal coordination and control”. (PORTER, 1996, p. 68-69).

Depperu e Gnan (2003) identificaram três variáveis principais, que podem ser utilizadas para classificar o processo de formulação da estratégia:

- Grau de formalização
- Grau de análise
- Grau de oportunismo

O grau de formalização corresponde a um planejamento formal da estratégia. É alto em ambientes estáveis e baixo, onde as estratégias são resultados de ações tomadas intuitivamente. O grau de análise mede a intensidade dos esforços da empresa em entender e avaliar as tendências do ambiente para formular sua estratégia. Por fim, o grau de oportunismo refere-se à orientação da empresa em adotar um processo emergente de

formulação da estratégia.

Tomando essas duas tendências — deliberada e emergente — como extremos e opostos, podem-se observar alguns aspectos principais em cada uma delas: enquanto uma escola de pensamento defende a visão de que a formulação estratégica é basicamente racional, centralizada, formal e separada da implementação, a outra considera a formulação da estratégia intimamente ligada à implementação, envolvendo todos os níveis da organização, sendo caracterizada por um baixo nível de formalização, orientada para aproveitar as oportunidades que se apresentam à empresa (DEPPERU e GNAN, 2003). Mas ambas convergem para um ponto em comum de que a estratégia, vista como um padrão de importantes decisões, guia as relações entre a empresa e o seu ambiente, afeta a estrutura, os processos internos e a performance da organização (HAMBRICK, 1980).

Dessa forma, o estudo do conceito de estratégia é um campo rico em investigações empíricas, mas difíceis de operacionalizar de forma válida e apropriada. Essa preocupação levou alguns autores a levantarem questões metodológicas e buscarem alternativas para viabilizar uma generalização no conceito de estratégia corporativa.

### 2.3.2. Questões Metodológicas em Estratégia

A questão metodológica da pesquisa em estratégia ainda provoca controvérsia a respeito de sua validade e aplicabilidade em um universo de análise mais amplo. A maior crítica reside na falta de uma significância estatística e de uma capacidade de generalização dos estudos empíricos realizados. Essa característica é observada, por exemplo, nos estudos de caso tão difundidos e utilizados em pesquisas sobre estratégia (HARRIGAN, 1983). Hambrick (1980) faz críticas à utilização de estudos de caso como tentativas de se construir uma teoria, pois envolvem descrições qualitativas de estratégias corporativas. O autor argumenta que tal metodologia é de uso limitado para se testar uma teoria, pois não é

economicamente viável gerá-los em quantidade suficiente, que propicie uma generalização de resultados. Não consiste de medidas que permitam comparações confiáveis entre organizações ou replicação por parte de outros pesquisadores. Refletem a interpretação qualitativa do pesquisador a respeito da estratégia de cada organização.

Outras metodologias, como a utilizada no projeto PIMS (*profit impact of market strategies*), onde 57 corporações americanas foram estudadas, representando 620 negócios distintos, com a intenção de fornecer *insights* e informações de desempenho de diferentes tipos de negócio em diferentes ambientes competitivos (SCHOEFFLER, BUZZELL e HEANY, 1974), recebem críticas por perderem nuances a respeito de estratégias individuais (HARRIGAN, 1983).

A natureza dos exemplos das organizações estudadas pode também gerar problemas teóricos ou erros de medida devido à relatividade da estratégia. Questões como homogeneidade / heterogeneidade de uma indústria, comparação de medidas entre indústrias e problemas potenciais com fontes de dados secundários, se levados em consideração e analisados com cuidado desde o início de uma pesquisa, podem reduzir muitos problemas futuros (SNOW e HAMBRICK, 1980).

Snow e Hambrick (1980) apontaram outros problemas relacionados à pesquisa de estratégias corporativas: a predisposição do autor em assumir percepções próprias, a limitação de acesso a decisões-chave das empresas e a tendência em interpretar o comportamento da organização de acordo com alguma teoria.

Hambrick (1980) observa que alguns pesquisadores focam em uma única variável-chave de análise ou em variáveis dentro de uma única área funcional na construção da estratégia. Para o autor, a aparente limitação dessa abordagem está no fato de que essa visão de estratégia não é capaz de capturar toda a amplitude de áreas de decisão que constituem a

estratégia. A abordagem, utilizando multivariáveis, apesar de levar em conta diversas áreas na construção de um banco de dados e a utilização de ferramentas estatísticas, a fim de obter uma generalização, corre o risco de perder conceitos muitas vezes ocultos em uma estratégia. Além do mais, apesar de utilizarem associações estatísticas, os resultados não são necessariamente generalizáveis.

Snow e Hambrick (1980) empregaram quatro diferentes abordagens para identificar e medir estratégias que, argumentam os autores, utilizadas em conjunto, convergem para um retrato de uma estratégia em particular em uma determinada organização. São elas: conclusão do investigador (*investigator inference*), onde o pesquisador, utilizando-se de todas as informações disponíveis, acessa a estratégia da organização; redação própria (*self-typing*), onde altos executivos da organização caracterizam a estratégia da empresa; avaliação externa (*external assessment*), onde são consideradas avaliações de indivíduos externos ao foco da organização; e indicadores objetivos (*objective indicators*), que envolvem medidas estratégicas que não se baseiam em percepções individuais. Todas elas apresentam vantagens e desvantagens que, na medida de vários tópicos teóricos, devem ser levadas em consideração, como mudanças e ajustes estratégicos, estratégias pretendidas e realizadas e a relatividade da estratégia. Utilizadas em conjunto, porém, podem fornecer um retrato mais apurado da estratégia de uma organização.

Harrigan (1983) coloca que tratamentos mais refinados (*fine-grained*) da estratégia se beneficiam pela atenção dada à detalhes importantes, que auxiliam os pesquisadores a caracterizar as complexidades da formulação da estratégia. Sua maior vantagem está na atenção cuidadosa aos detalhes, relevantes na prática dos negócios e o acesso a múltiplos pontos de vista. Captura as complexidades da estratégia corporativa, da competição e de fatores incontroláveis do ambiente que permeiam a formulação da estratégia.

A conclusão a que se pode chegar a respeito do tema, de acordo com Snow e

Hambrick (1980), é de que as pesquisas em estratégia somente podem aumentar sua validade se forem baseadas em múltiplas fontes de informação, se for feita uma aproximação entre medidas e conceitos estratégicos e tornarem-se mais comparativas. Para Harrigan (1983), a pesquisa de estratégia necessita de diversas fontes, para reconstruir as estratégias da empresa e compreender suas escolhas.

### 2.3.3. Perspectivas Externas

As teorias a respeito do posicionamento das empresas dentro de uma indústria, trazem à tona uma importante questão: qual é o verdadeiro relacionamento da empresa com seu ambiente e qual o grau de influência da indústria no desempenho da empresa.

O conceito de estratégia, na abordagem atual, surgiu, segundo Porter (1981), de uma necessidade dos dirigentes em transformar os desafios, encontrados na rotina de trabalho diário das organizações, em eventos e decisões ordenados, para obter um melhor posicionamento da empresa no ambiente. O tratamento apresentado por Andrews et al. (1982) para tais conceitos levou o desenvolvimento subsequente da estratégia a ser amplamente orientado por processos. O modelo industrial passou de uma mera ferramenta a ser considerada na formulação da estratégia para se tornar um campo central nos referenciais conceituais (PORTER, 1981).

Isso levou à afirmação de um paradigma para organizações industriais: a performance da firma no mercado depende criticamente das características do ambiente da indústria em que compete. As empresas, para se tornarem bem sucedidas, tinham que igualar suas principais competências e seus valores internos ao seu ambiente externo (PORTER, 1981).

Surgiu o conceito de grupos estratégicos, definidos por Porter (1981) como empresas dentro de indústrias que podem ser agrupadas de acordo com sua estratégia. As reações aos movimentos do ambiente e da concorrência determinam a configuração dos grupos

estratégicos.

A indústria, na qual esses grupos se posicionam, tem como característica principal a idéia de barreiras de mobilidade. Para conseguir vantagens estáveis, frente a seus concorrentes, as empresas devem desenvolver barreiras de mobilidade, que explicam as diferenças de performance obtidas por diferentes empresas dentro de uma mesma indústria (PORTER, 1981). Esse argumento, segundo McGee e Thomas (1986), não se aplica somente a indústrias, mas também a grupos estratégicos.

Seguindo a exposição tradicional da teoria de barreiras de entrada (PORTER, 1997), as barreiras de mobilidade representam, para os membros do grupo, um investimento em um recurso coletivo, muitas vezes intangível, cujos benefícios serão compartilhados por todos (MCGEE e THOMAS, 1986).

McGee e Thomas (1986) observam que a teoria de grupos estratégicos e barreiras de mobilidade estão relacionadas à estrutura das indústrias e ao comportamento das empresas dentro de suas indústrias. Para os autores, as barreiras de mobilidade podem ser classificadas em três categorias: as estratégias de mercado relacionadas, as características de suprimento da indústria e as características específicas às firmas individuais. Essas características podem ser sistemas de controle e estrutura organizacional, habilidades e capacidades gerenciais, diversificação e integração vertical ou a conexão com outros grupos de poder.

Já Rumelt (1991) identifica, na indústria, a unidade de análise dominante nas organizações. A suposição implícita é que as mais importantes imperfeições do mercado surgem das circunstâncias do ambiente e do comportamento das empresas frente a ele. No entanto, afirma o autor, existe uma outra corrente de pensamento que argumenta que o principal não está nas propriedades comuns do grupo de empresas, mas nas vantagens e ações únicas das unidades corporativas individuais. Contraoendo-se à economia, a estratégia

corporativa parte da presunção de heterogeneidade dentro de indústrias e em como as diferenças de eficiência são sustentadas face à competição.

A pesquisa de Rumelt (1991) sobre o grau de influência da indústria, nos resultados das empresas, conclui que as principais fontes de renda para a indústria estão em recursos ou posições específicas para empresas individuais — como reputação do produto, aprendizagem organizacional, vantagens de ser o pioneiro, ambigüidades casuais que limitam imitações — e não, em sua posição em uma indústria. O autor observa ainda que empresas dentro de uma mesma indústria diferem umas das outras muito mais do que indústrias diferem entre si.

McGahan e Porter (1997) rebatem esta crítica ao analisarem segmentos de manufatura e serviços, chegando à conclusão de que o fato de pertencer a determinada indústria contribui substancialmente para o desempenho da organização. Para os autores, apesar das diferenças entre as empresas, dentro de uma mesma indústria, terem um papel importante, a influência da indústria e do contexto competitivo onde a organização opera não pode ser minimizada.

#### 2.3.3.1. Tipologias Estratégicas

Na tentativa de classificar a estratégia de negócios das organizações e obter um quadro referencial, no qual fosse possível enquadrar, de forma coerente, as diversas maneiras de posicionamento de uma corporação, no que tange a sua estratégia, várias tipologias foram sistematicamente desenvolvidas. Desde as teorias de Chandler (1962) sobre a ligação entre estratégia e estrutura às posições competitivas de Porter (1997), passando pelas configurações das estruturas de Mintzberg (2000), pelos arquétipos da formulação de estratégia de Miller e Friesen, (1978) ou pelos tipos de estratégia de Milles e Snow (1978), sempre buscou-se empreender uma tipologia que melhor traduzisse um sistema de classificação.

Miller (1986) argumenta que existe um número limitado de estratégias e estruturas exequíveis em qualquer tipo de ambiente. As características organizacionais estão inter-

relacionadas de maneira complexa e integral, interligando os elementos da estratégia, estrutura e ambiente, devendo a organização ser guiada para atingir uma harmonia interna.

Essa interligação entre estratégia e estrutura, abordada por Chandler (1962) em sua análise sobre as mudanças nas grandes corporações americanas, estabelece uma conexão entre a estrutura de uma empresa e suas decisões estratégicas. Para o autor, mudanças na estratégia requerem subseqüentes mudanças na estrutura. Decisões estratégicas, como diversificação da linha de produtos ou ampliação dos mercados, forçam uma readequação dos sistemas, dos procedimentos de manufatura e maior coordenação, aumentando a complexidade das atividades empreendidas pela corporação. Essa nova realidade provoca, nas empresas, uma necessidade de repensar sua estrutura, na tentativa de acompanhar as mudanças advindas de um novo posicionamento.

Chandler (1962) defende a tese de que a estrutura segue a estratégia e os mais complexos tipos de estrutura são resultados da ligação de várias estratégicas básicas. Novas estratégias criam novas necessidades administrativas, seja pela expansão geográfica, integração vertical ou diversificação da linha de produtos, que adicionam novos recursos, novas atividades e aumentam o número de ações e decisões operacionais no escopo da empresa.

Segundo Chandler (1962, p. 393), “While the strategy of diversification permitted the continuing and expanded use of a firm’s resources, it did not assure their efficient employment. Structural reorganization became necessary”. Um novo posicionamento estratégico resulta de uma percepção de novas oportunidades para a empresa empregar seus recursos — ou expandi-los — de maneira mais lucrativa. No entanto, sem o devido ajuste na estrutura, o crescimento somente levará à ineficiência econômica. Isso só poderá ser evitado se novas estruturas forem desenvolvidas, para responderem às novas necessidades

administrativas.

Dessa forma, estratégia e estrutura são componentes interligados em uma mesma base de ação. Os estudos empreendidos por Miller e Friesen (1978) buscaram compreender o processo de estratégia pela análise da estrutura organizacional e pelo contexto do ambiente em que ocorrem. Buscaram estabelecer associações simultâneas entre um grande número de variáveis selecionadas dentro desses parâmetros, que fossem capazes de descrever cada um desses aspectos, na tentativa de obter configurações organizacionais típicas de sucesso ou de fracasso.

Como resultado da pesquisa empreendida, relacionando as variáveis e as interações entre o ambiente, a estrutura organizacional e a estratégia, Miller e Friesen (1978) estabeleceram padrões que resultaram em dez arquétipos principais, sendo divididos em seis arquétipos de sucesso e quatro de fracasso. Os autores observaram que o ambiente não dita completamente as respostas estratégicas de empresas de sucesso. Enquanto algumas empresas obtêm sucesso, adaptando-se às mudanças do ambiente, outras manipulam ou alteram o ambiente, entrando em novos mercados, estabelecendo novas tecnologias entre outras ações. Com relação aos arquétipos de fracasso, Miller e Friesen (1978) observaram que as falhas parecem resultar de uma série de deficiências interligadas das quais não é possível estabelecer um padrão. Tanto os arquétipos bem sucedidos quanto os mal sucedidos constituem um complexo arranjo entre ambiente, estrutura e estratégia.

Apesar de possuírem algumas características comuns, a forma de relacionamento entre as variáveis pode variar significativamente. Ambiente, estrutura organizacional e estratégia diferem na natureza das interdependências entre suas variáveis, de modo que generalizações podem ser arriscadas (MILLER e FRIESEN, 1978).

Da mesma forma que Miller e Friesen (1978), através de seus arquétipos que

estabeleceram padrões estruturais, relacionando o ambiente, a estrutura e a estratégia da organização, Mintzberg buscou uma classificação das organizações em termos de sua estrutura e suas relações de poder. As organizações foram descritas como (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 225-227).:

- Empreendedora: a organização é simples, flexível e, na maior parte das vezes, opera em ambientes dinâmicos. O poder é centralizado, com baixo nível de burocratização e formalização.
- Máquina: empresa altamente especializada e padronizada. Possui uma estrutura hierarquizada e tende a ser encontrada em indústrias maduras e estáveis.
- Profissional: estrutura altamente descentralizada, com pouco controle sobre o trabalho, que é padronizado.
- Adhocracia: equipes multidisciplinares, com o poder baseado em conhecimentos.
- Diversificada: conjunto de unidades relativamente independentes, unidas por uma estrutura administrativa frouxa.
- Política: não se baseia em nenhum sistema de poder estável. É caracterizado pela separação das partes.
- Missionária: é dominada por uma cultura forte, pouca especialização ou distinções hierárquicas. Valores e crenças comuns a todos os envolvidos mantém a organização unida.

Deixando de lado aspectos relacionados à estrutura e partindo para um foco em variáveis que proporcionem um posicionamento defensável, dentro de uma indústria, Porter (1997) estabeleceu um contexto de estratégias genéricas, capazes de levar uma empresa a

assumir uma posição privilegiada no mercado. Essas forças genéricas são baseadas em três abordagens estratégicas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. As estratégias genéricas são métodos para superar os competidores em uma indústria e obter vantagens competitivas sobre seus concorrentes. No entanto, a colocação em prática de tais estratégias exige um comprometimento total e o apoio da organização. Do contrário, caso exista mais de um alvo primário, tendem a ser diluídos.

A estratégia em custos visa estabelecer uma posição de liderança dentro de uma indústria, tornando-se o produtor de menor custo. Isso só é possível através de políticas funcionais orientadas para esse objetivo, que incluem a acumulação de experiência, investimentos em instalações para produção em larga escala e um controle rígido de custos e despesas gerais.

Já a estratégia baseada na diferenciação baseia-se na estratégia genérica de diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo único para os clientes, algo sem similares na indústria. Essa diferenciação pode vir de diversas fontes, como imagem da marca, qualidade superior, melhor desempenho ou características particulares.

A terceira estratégia genérica de Porter (1997) é o foco em um determinado grupo de clientes, linha de produto ou mercado geográfico. Enquanto as estratégias de custo e diferenciação visam atingir toda a indústria, a estratégia de enfoque visa atender, da melhor forma, um determinado alvo, seja através da diferenciação, dos custos ou de ambos. Ao estabelecer um foco principal, a empresa pode ser capaz de atender melhor seu alvo estratégico do que concorrentes atuando em ambientes mais amplos.

As forças genéricas de Porter (1997) e suas relações podem ser ilustradas na figura abaixo:

		Vantagem Estratégica	
		Baixo Custo	Diferenciação
Alvo Estratégico	Amplo	Liderança em custos	Diferenciação
	Segmentado	Foco em custos	Foco em diferenciação

Figura 3: Estratégias genéricas

Fonte: Adaptado de Porter, 1997, p. 53.

Aquelas empresas que não se alinham em apenas uma das três estratégias genéricas propostas por Porter (1997) ficam numa posição desfavorável, segundo o autor. Ao não desenvolver sua estratégia em ao menos uma das três direções, a empresa fica no “meio-termo”, obtendo uma performance inferior por não conseguir competir em condições de igualdade com seus rivais posicionados. Não consegue competir em custos em negócios de grande volume, nem apresentar uma diferenciação compatível com a atingida por empresas focadas nessa linha. “A execução bem sucedida de cada estratégia genérica requer recursos diferentes, diferentes virtudes, disposições organizacionais e estilo administrativo [...] Raramente uma empresa está ajustada para as três” (PORTER, 1997, p. 56).

Chrisman, Hofer e Boulton (1998) identificam limitações no modelo de Porter (1997) por este não considerar que empresas podem usar diferentes armas competitivas em diferentes segmentos, amplos ou não. Os autores argumentam que estratégias baseadas em custos e diferenciação podem, sim, serem utilizadas simultaneamente. Os autores propõem quatro componentes estratégicos principais: (1) intensidade de investimento, (2) escopo, definido como a configuração das interações da organização com o ambiente, que descreve o domínio de uma ação; (3) diferenciação por segmento, que é o uso de diferentes tipos de armas em diferentes segmentos de mercado; e (4) armas competitivas ou formas da organização aplicar sua habilidade e recursos para criar vantagens competitivas.

Pela combinação das possíveis escolhas estratégicas, eliminando-se as estratégias inexecutáveis, Chrisman, Hofer e Boulton (1998) identificaram um total de 14 estratégias genéricas teoricamente possíveis.

Já Milles e Snow (1978) propuseram uma tipologia estratégica baseada, em sua maior parte, numa orientação direcionada ao mercado de produtos. Eles sugeriram quatro tipos de estratégia:

- Defensores (*Defenders*): os defensores buscam criar um domínio estável, desenvolvendo tecnologias únicas, focadas na eficiência em custos. Os sistemas administrativos são orientados a um planejamento intensivo, eficiência em custos, controle centralizado e na manutenção de um pequeno nicho, dentro da indústria, em que possíveis competidores encontrariam dificuldades em penetrar.
- Exploradores (*Prospectors*): os exploradores mantêm um domínio amplo e continuamente em desenvolvimento, enquanto monitoram uma ampla gama de eventos e condições ambientais, em busca de novas oportunidades de produtos e de mercado. A organização mantém-se flexível, com pouca formalização e controle descentralizado.
- Analistas (*Analysers*): os analistas estão preocupados em localizar e explorar novos produtos e novas oportunidades de mercado, mas somente quando sua viabilidade for demonstrada.
- Reativos (*Reactors*): a instabilidade e a baixa performance surgem de suas inabilidade em responder de maneira adequada ao ambiente. É uma situação criada pela falta de clareza na definição de sua estratégia.

Segev (1989) propõe uma combinação entre as tipologias de Porter (1997) e Milles e

Snow (1978) para formar uma nova tipologia, onde deficiências presentes no modelo de Porter, como componentes ambientais de incerteza, dinamismo e complexidade são incorporados a um novo quadro referencial, que, também, procura cobrir algumas informações perdidas pela tipologia de Milles e Snow. Esse novo modelo proposto pode ser resumido na figura abaixo:

	Alta Proatividade				Baixa Proatividade
Consistência alta	Explorador ( <i>Prospector</i> )	Diferenciação	Analista ( <i>Analyser</i> )	Líder em custo	Defensor ( <i>Defender</i> )
Consistência baixa		Meio termo	Reativo ( <i>Reactor</i> )		

Figura 4: Combinação das tipologias de Porter com a de Miles e Snow

Fonte: Adaptado de Segev, 1989, p. 500

Esse novo quadro referencial pode ser observado sob aspectos da consistência interna de elementos da estratégia e a pró-atividade, que representa o quanto uma estratégia é proativa. A proatividade em uma decisão estratégica é definida por Segev (1989, p. 503) como sendo “the extent to which the firm tries to shape its environment, as opposed to merely reacting to trends in the environment”

Apesar da tentativa de estabelecer uma representação genérica, o conteúdo do estudo das estratégias deixa aberta uma lacuna, por não estabelecer um relacionamento entre posicionamento estratégico e estrutura. Essa característica foi observada por Miller (1986), que afirma não ser possível falar sobre estratégias genéricas, sem antes estabelecer um vínculo com a estrutura das organizações. Estratégias de diferenciação, através da inovação, podem não ser tão fáceis de implementar, por exemplo, dentro de uma estrutura do tipo máquina (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000), que são organizações que se focaram em uma estratégia de liderança em custos, que requer uma estrutura altamente

burocrática, com ênfase em controles de custos, procedimentos-padrão, sistemas de informação, etc. Já estruturas orgânicas, ou adhocracias, poderiam ser muito flexíveis e ineficientes em servir de maneira apropriada a uma estratégia baseada em custos (MILLER, 1986). Dessa forma, Miller (1986) propõe uma forma de análise em que estratégia e estrutura estejam ligadas de forma sistemática.

Para isso, Miller (1986) procurou criar um quadro referencial onde relaciona estratégias específicas com tipos diferentes de estrutura. A estratégia é composta por diferentes dimensões: diferenciação, liderança em custos, foco e parcimônia de recursos (*asset parcimony*). Três hipóteses foram consideradas na definição desses tipos de estratégia: (1) firmas bem sucedidas tendem a optar por uma liderança em custos ou estratégia de diferenciação, mas geralmente não as duas (PORTER, 1997); (2) parcimônia de recursos é desejável para estratégias de diferenciação, que precisam manter-se flexíveis e menos apropriada para estratégias baseadas em custo, que devem perseguir eficiência (MACMILLAN e HAMBRICK, apud MILLER, 1986); (3) a maioria das estratégias podem ter vários graus de foco. Partindo desse ponto, Miller (1986) relacionou algumas configurações estratégicas com diferentes tipos de estrutura.

Em estruturas simples, equivalentes às organizações empreendedoras (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000), barreiras de entrada são pequenas. Tipicamente, empresas com esse tipo de estrutura devem procurar algum tipo de estratégia de diferenciação, pois são pequenas e vulneráveis, o que, geralmente, não permite estratégias baseadas em custos.

Em estruturas burocráticas, as estruturas são rígidas, com regras formais, programas, procedimentos e tarefas altamente padronizadas. A empresa é especializada, conforme as estruturas tipo máquina descritas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Operam em ambientes estáveis e relativamente previsíveis, em indústrias concentradas e maduras, com poucas incertezas recorrentes. Em estruturas como essa, a opção estratégica é claramente uma

liderança em custos, visto que são extremamente inflexíveis e orientadas para eficiência e não para estratégias de inovação.

A terceira associação levantada por Miller (1986) é entre estruturas orgânicas (ou adhocracias) e estratégias de inovação. Em estruturas como essa, compostas por especialistas de várias áreas, com alto grau de diferenciação, expostas a um ambiente complexo, estratégias de diferenciação são as que melhor se encaixam, visto que uma rápida adaptação a esse ambiente dinâmico e flexível é essencial.

Já em estruturas diversificadas, segundo Miller (1986), estratégias de diferenciação e liderança em custos são relativamente úteis. Dependerão do grau de estabilidade do ambiente, da perspectiva de economias de escala e do grau de burocratização das divisões.

#### 2.3.3.2. Planejamento e Performance

Além de estar interligado à estrutura organizacional, o planejamento da estratégia corporativa tem como principal objetivo a criação de valor para seus acionistas. Focado nas decisões estratégicas, busca auxiliar a administração a alocar os recursos da empresa de forma a maximizar a produtividade e a lucratividade. O planejamento tornou-se uma das principais ferramentas da alta direção das empresas, por tentar se antecipar às mudanças do ambiente e minimizar as incertezas do mercado. No entanto, as medidas convencionais de avaliação estratégica, orientadas, principalmente, por critérios contábeis, mostraram-se insuficientes em responder questões como as apontadas por Rappaport (1981):

- O planejamento irá criar valor para os acionistas?
- Quais unidades de negócio estão criando valor?
- Como planos estratégicos alternativos afetariam o valor criado para os acionistas?

Para Dess e Robinson (1984), pesquisas envolvendo performance organizacional, devem chamar a atenção para dois aspectos básicos: (1) a seleção de um quadro conceitual que defina a performance organizacional e (2) a identificação de medidas válidas para operacionalizar a performance organizacional.

Medidas tradicionais, baseadas, unicamente, em termos de lucratividade ou outras medidas financeiras, mostram-se inadequadas em avaliar e incapazes de distinguir diferenças na performance estratégica das organizações. Suas principais limitações estão no fato de assumirem que um único critério de performance pode avaliar a excelência da empresa como um todo, de focarem somente nas realizações, excluindo características importantes dos processos internos das empresas e de minimizar a importância de outros *stakeholders*, além dos acionistas no processo (CHAKRAVARTHY, 1986).

Kaplan e Norton (1992) observam que medidas, baseadas unicamente em uma contabilidade financeira, podem passar falsas impressões a respeito de medidas que são importantes hoje em dia, como a melhoria contínua e a inovação dentro das organizações. As medidas contábeis tradicionais, que funcionaram bem para a era industrial, estão defasadas em relação às necessidades e desafios com que as empresas tem que lidar hoje em dia. Corroborando com as impressões de Chakravarthy (1986), os autores argumentam que uma única medida não pode fornecer impressões claras a respeito da performance e do posicionamento da empresa. Medidas de performance que levam em conta apenas critérios contábeis, registram a história da empresa, são baseadas em desempenhos passados. O monitoramento da estratégia requer medidas que capturem o potencial futuro da organização.

Kaplan e Norton (1992) desenvolveram um modelo de avaliação de performance que leva em consideração outros aspectos além de critérios contábeis. Denominado de *balanced scorecard*, esse modelo pretende fornecer aos administradores, ferramentas de medição que permitam enxergar o desempenho da empresa em quatro perspectivas diferentes, baseadas

tanto em critérios financeiros quanto em critérios qualitativos: a perspectiva do consumidor, a perspectiva de processos internos, a perspectiva de inovação e aprendizagem organizacional e a perspectiva financeira. Dessa forma, é possível estabelecer não apenas um retrato presente da empresa, mas também traçar uma perspectiva do futuro da organização, avaliando-a sob diferentes pontos de vista em critérios mais amplos que os financeiros.

A percepção de que a performance organizacional é um fenômeno complexo e multidimensional difícil de avaliar e que medidas subjetivas podem ser úteis na tentativa de operacionalizar dimensões mais amplas do que critérios meramente econômicos, também foram observados por Dess e Robinson (1984).

Chakravarty (1986) propõe outras duas medidas de desempenho, além da performance financeira. Uma que seja capaz de avaliar a qualidade das transformações da empresa e a outra que possa medir a satisfação de todos os *stakeholders*.

Em resumo, medidas de performance detalhadas que forneçam indicativos precisos podem proporcionar diretrizes que tornem o planejamento estratégico mais exato. Como afirma Chakravarty (1986), uma empresa deve ser capaz de combinar suas forças com as oportunidades do ambiente para melhor explorá-las, e alinhar seus sistemas administrativos, para que possibilitem uma melhor escolha estratégia para a organização.

As medidas de performance, baseadas sobretudo em indicadores financeiros, e o planejamento, baseado na formalização da estratégia, apesar de servirem como importantes ferramentas para os líderes das organizações, sofreram diversas críticas. Em contraste com essa visão, desenvolveu-se uma linha de pensamento alternativa que critica essa estrutura e defende a idéia da formulação estratégica como um processo de aprendizado contínuo, onde se parte de um referencial amplo de metas e objetivos e, ao longo da implementação das estratégias formuladas, vão sendo feitas adaptações de acordo com a resposta do ambiente,

dos concorrentes e das partes envolvidas no sistema, num processo interativo e incremental.

O planejamento estratégico em uma organização — definida por Mintzberg e Waters (1985, p. 258) como sendo “a collection of people joined together to pursue some mission in common” — sugere intenções claras e articuladas, auxiliadas por controles formais que asseguram sua aplicação em um ambiente que, se não for previsível, é no mínimo controlável. Sua formulação é centralizada em um único líder, que expressa intenções de maneira clara e precisa, que possibilitam sua aplicabilidade com a mínima distorção. É mais freqüentemente empregada por grandes organizações que, dado os altos investimentos empreendidos, buscam esquivar-se de ambientes instáveis (MINTZBERG e WATERS, 1985).

Quinn (1989) apontou alguns elementos principais embutidos em um planejamento formal: a análise da própria situação interna, apontando forças, fraquezas, competências e problemas; a projeção de vendas e lucros; a análise do ambiente externo; o estabelecimento de metas claras e amplas; a identificação das diferenças entre resultados esperados e desejados; a comunicação dos propósitos do plano à toda organização; a revisão e aprovação dos planos divisionais; o desenvolvimento de orçamentos de longo prazo; a implementação da estratégia elaborada no planejamento; o monitoramento e a avaliação da performance alcançada.

Visto que a estratégia é concebida em termos das expectativas futuras dos líderes das organizações, a formulação da estratégia tende a ser tratada como um processo analítico de estabelecimento de metas de longo prazo e planos de ação para uma organização. Essa abordagem, segundo Mintzberg e Waters (1985), é seriamente limitada. Mintzberg (1993) observa que a obsessão por controle leva a uma aversão ao risco de considerar idéias criativas ou mudanças de direcionamento, cujos efeitos são imprevisíveis e vão além do planejamento formal, extrapolando o controle pretendido pelo planejamento. A intenção de trazer ordem e racionalidade à tomada de decisão, através de declarações precisas dos objetivos da

organização, torna-se distante da realidade dos administradores, pois, como observa Wrapp (1984), objetivos específicos de hoje não serão mais relevantes num futuro próximo. As condições do ambiente de negócios mudam contínua e rapidamente e a estratégia corporativa precisa ser revista periodicamente, para que essas mudanças sejam levadas em consideração. Quanto mais explícita for uma declaração de estratégia, maior será a dificuldade em convencer a organização a mudar de foco para metas alternativas, quando as condições do ambiente e as necessidades da empresa se alteram.

Wrapp (1984) afirma que, apesar dos *stakeholders* terem a necessidade de perceber, na organização, objetivos bem definidos e um senso claro de direção, os altos executivos raramente estão tão certos dos caminhos que deveriam seguir. Isso porque eles percebem as várias ameaças que permeiam a posição da empresa, trazidas pelas incertezas na economia, pela ação dos competidores e pelas ameaças vindas de dentro da própria organização. Visão compartilhada por Quinn (1989), que afirma que altos executivos tentam lidar com tais eventos de maneira incremental.

Os ambientes estão em constante movimento, mudando em algumas dimensões e permanecendo estável em outras. Nenhuma organização, por mais brilhante, racional ou imaginativa que possa ser, pode prever o tempo, a severidade ou a natureza dessas mudanças, antecipando eventos que, muitas vezes, acontecem de forma inesperada. Mesmo as melhores e mais racionais estratégias podem tornar-se completamente inadequadas se não forem testadas interativamente. Os resultados podem ser imprevisíveis e um erro extremamente custoso (MINTZBERG, 1993; QUINN, 1989).

Observa-se, portanto, que mesmo em planejamentos mais formais e precisos por parte da organização, detalhados e articulados em níveis concretos e profundos, há que se ter uma parcela emergente em sua aplicação, com ações tomadas ao longo do tempo, de acordo com os movimentos do mercado e da resposta obtida com a sua implementação.

Estratégia emergente não significa que o gerenciamento do processo de implantação da estratégia prevista está fora de controle, apenas que é aberto, flexível e interativo, que reage às mudanças no ambiente e corrige o rumo quando necessário. Dessa forma, revendo e adequando continuamente a estratégia da empresa, é possível descobrir novas combinações de oportunidades e abrir novas perspectivas. Esse tipo de comportamento é especialmente importante quando o ambiente é muito instável ou complexo (MINTZBERG e WATERS, 1985; WRAPP, 1984).

Segundo Mintzberg (1993), existem outras maneiras de se definir uma estratégia, além do planejamento formal. Ele cita duas formas em particular: uma chamada visionária, onde o processo de criação de estratégia está relacionado com um único e criativo estrategista e a outra chamada de aprendizado, onde um grupo de agentes experimentam e integram novas concepções ao processo. São abordagens mais flexíveis, formas de lidar com um ambiente incerto e imprevisível. A visão estabelece os contornos mais amplos da estratégia, deixando que os detalhes específicos sejam trabalhados livremente.

Estratégias efetivas tendem a emergir de uma série de subsistemas estratégicos de maneira organizada. A mistura coesa desses padrões de forma incremental e oportuna é que formará a estratégia da empresa. Esse processo é característico para se chegar à estratégia total da organização, tipicamente fragmentado, evolucionário e altamente intuitivo (QUINN, 1989).

A abordagem incremental do processo de formação da estratégia foi descrito por Quinn (1989) como um incrementalismo lógico. Importantes segmentos da estratégia — eventos súbitos, fusões e aquisições, desinvestimentos, relações externas, mudanças organizacionais — são desenvolvidos de maneira incremental. Mesmo estratégias bem articuladas acabam deixando para definir elementos chave da estratégia, apenas quando

informações mais precisas estejam disponíveis ou quando surgem oportunidades específicas.

O desenvolvimento incremental justifica-se pela razão da estratégia lidar com o desconhecido. Envolve forças variadas e em grande número, não sendo possível prever eventos de forma puramente estatística. O processo do incrementalismo lógico, definido por Quinn (1989), origina-se da flexibilidade e experimentação de conceitos mais amplos para comprometer-se específicos, alongando-os ao máximo possível para beneficiar-se da disponibilidade de melhores informações, a fim de reduzir as incertezas.

O incrementalismo busca estabelecer uma flexibilidade na administração da estratégia que, muitas vezes, não é possível ser obtida pelo planejamento formal. Mintzberg (1993) observa que ao mesmo tempo em que os planos podem estimular a ação, também podem paralisá-la, investindo muito tempo e esforço no planejamento do futuro, ficando as ações em segundo plano. Esse planejamento tende a focar, de forma indevida, fatores quantitativamente mensuráveis e dar pouca ênfase a fatores qualitativos, poderes organizacionais, políticas de decisão estratégica, processos de barganha e negociação, o papel das coalizões, característicos em um processo de estratégia. Negligencia o fato de que uma mudança nas forças competitivas, nas condições ambientais ou nas respostas dos competidores pode gerar resultados radicalmente diferentes do esperado. Se a estratégia não está calcada em uma visão e sim apenas em um plano, então qualquer mudança imprevisível no ambiente pode ser capaz de deixar a empresa sem direção (QUINN, 1989; MINTZBERG, 1993).

Todas essas considerações revelam disfunções do planejamento estratégico, apontadas por Mintzberg (1993): sua natureza conservativa e sua ilusão e obsessão por controle. Isso não significa dizer que o planejamento não é importante. Ao contrário, um planejamento extensivo e formal é possível e até mesmo desejável (QUINN, 1989).

Quinn (1989) apontou as funções essenciais para que serve o planejamento formal:

- Estabelece uma disciplina, forçando os gerentes a olharem periodicamente para o futuro;
- Requer uma comunicação rigorosa sobre metas, questões estratégicas e alocação de recursos;
- Estimula análises de longo prazo;
- Gera uma base para avaliar e integrar planos de curto prazo;
- Alarga o horizonte de tempo e protege investimentos de longo prazo.

No entanto, o planejamento deve servir apenas como um guia referencial, que proporcione consistência nas futuras decisões tomadas incrementalmente. Dessa forma, conclui Quinn (1989), os planos formais também fazem parte de uma lógica incremental. São guias que devem ser continuamente modificados, enquanto geram um melhor entendimento dos recursos, da competição e das mudanças nas demandas do mercado (WRAPP, 1984).

O desenvolvimento da estratégia precisa ser um processo contínuo e evolutivo. Fatores críticos, forças e fraquezas são apenas aspectos temporais. A definição da estratégia é um processo dinâmico, sem um real começo ou fim (QUINN, 1989).

#### 2.3.3.3. Diversificação e Alianças Estratégicas

Além da definição de estratégias deliberadas ou emergentes, o aumento da competitividade levou as empresas, especialmente as grandes corporações, a empreender políticas de diversificação de seus negócios como uma forma de ampliar sua base de valor. Para essas empresas, a escolha de estratégias genéricas de diversificação — quantos e quais tipos de relacionamento deveriam ser construídos — era a chave para obter um bom desempenho (PRAHALAD e BETTIS, 1986). A diversificação foi vista como um mecanismo para criar e explorar vantagens de mercado indisponíveis para concorrentes, focados em

mercados específicos (PALICH, CARDINAL e MILLER, 2000).

Diversification is defined as the entry of a firm or business unit into new lines of activity, either by process of internal business development or acquisition, which entail changes in its administrative structure, systems, and other management processes (RAMANUJAM e VARADARAJAN, p. 525, 1989).

Porter (1987) tratou da questão da diversificação sob o enfoque da estratégia corporativa. Para ele, a estratégia corporativa é o que faz com que a organização, como um todo, seja mais do que a simples soma de suas partes. Seguindo esse argumento, uma estratégia de diversificação poderia adicionar recursos e transferir habilidades que pudessem proporcionar à corporação, um aumento em sua competitividade.

A diversified company has two levels of strategy: business unit (or competitive) strategy and corporate (or companywide) strategy. Competitive strategy concerns how to create competitive advantage in each of the business in which a company competes. Corporate strategy concerns two different questions: what business the corporation should be in and how the corporate office should manage the array of business units (PORTER, p. 43, 1987)

Porter (1987) identificou quatro conceitos de estratégias corporativas: gerenciamento de *portfolio*, reestruturação, transferência de habilidades e compartilhamento de atividades. As duas primeiras não requerem nenhuma conexão entre as unidades de negócio. As duas últimas, ao contrário, dependem disso.

Através do gerenciamento de *portfolio*, as empresas buscam obter diversificação através de aquisições. Ao investir em um novo negócio, a organização avalia o potencial de geração e transferência de recursos que permitam um aumento da competitividade, tanto da unidade adquirida como da organização como um todo.

A estratégia de reestruturação é utilizada por organizações pouco desenvolvidas, ameaçadas, com problemas, ou em indústrias no limiar de grandes transformações. As empresas percebem que a integração proporcionada pela aquisição de novos negócios pode ser capaz de trazer uma nova posição estratégica.

A transferência de habilidades demonstra a necessidade de capturar os benefícios do relacionamento entre negócios. As inter-relações entre negócios previamente distintos, talvez sejam o principal interesse da estratégia. Porter (1986) trata dessas inter-relações quando introduz o conceito de cadeia de valor. Para o autor, é a interação da série de atividades que compõe o negócio, que permite à empresa, obter vantagem competitiva. A capacidade de transferir habilidades, conhecimentos e compartilhar atividades formam as relações que podem criar sinergia. O compartilhamento de atividades é visto por Porter (1987), como uma importante base para a estratégia corporativa promover um incremento da competitividade, pela redução dos custos ou pelo aumento da diferenciação. Podem, efetivamente, proporcionar uma vantagem competitiva.

Para o autor, as diferenças estruturais entre organizações que buscam uma estratégia de diversificação, somente poderão trazer resultados satisfatórios se mover-se de uma administração de *portfolio* para o compartilhamento de atividades (PORTER, 1987).

Em uma política de diversificação, ou a corporação deve ser capaz de trazer vantagens competitivas significativas para a nova unidade ou a nova unidade deve possuir um potencial significativo em gerar ganhos para a corporação. Investimentos em negócios, muitas vezes díspares, podem aumentar a complexidade da administração a um ponto acima do que os gerentes podem lidar, além de adicionar custos e restrições às unidades de negócio, fazendo com que a empresa tenha uma performance abaixo da esperada (PORTER, 1987).

Prahalad e Bettis (1986) também trataram da questão entre diversificação e performance. Para eles, essa ligação é referida como uma lógica dominante. Consiste de mapas mentais desenvolvidos através de experiências nos negócios centrais e, algumas vezes, aplicados inapropriadamente a outros negócios. A lógica dominante é armazenada como mapas cognitivos compartilhados pela coalizão dominante.

Prahalad e Bettis (1986, p. 489-490) baseiam-se em quatro premissas para estabelecer o quadro conceitual ligando diversidade e performance:

- A alta cúpula de uma empresa diversificada, isto é, sua coalizão dominante tem significativa influência na forma como a empresa é administrada;
- As estratégias de uma empresa diversificada variam na medida em que o *portfolio* de negócios da empresa também varia;
- Negócios estrategicamente similares podem ser gerenciados por uma lógica dominante geral, definida na maneira que os gerentes conceitualizam e tomam decisões a respeito da alocação de recursos críticos;
- A habilidade de um grupo em gerenciar uma empresa diversificada é limitada pela lógica dominante em uso.

Prahalad e Bettis (1986) observam que a variedade estratégica em uma empresa diversificada depende das características do conjunto de negócios em que a empresa está envolvida. Negócios com características estratégicas similares tendem a ser agrupados em conjunto. Essa abordagem reconhece a necessidade de se conter a variedade de estratégias, a fim de se obter um gerenciamento eficaz, à medida em que reduz a variedade de estratégias em que os líderes das organizações têm que lidar. O agrupamento de negócios similares permite que a administração conduza a estratégia guiada pela lógica dominante geral.

The 'real diversity' in a managerial sense in a firm does not arise from the variety in technologies or markets or by the number of distinct businesses *per se*, but from the strategic variety among businesses requiring a variety in the dominant logics used by top management. (PRAHALAD e BETTIS, 1986, p. 496).

Quando os negócios não são similares, os líderes da organização devem ser capazes de lidar com múltiplas lógicas dominantes simultâneas (PRAHALAD e BETTIS, 1986).

Portanto, a questão da diversificação deve ser tratada de forma criteriosa pela

administração. A menos que mantenham ganhos acima dos custos de capital, uma estratégia de diversificação não pode ser capaz de criar valor para o acionista. Isso obriga as empresas a estabelecerem critérios claros e definidos quanto a intenção de sua estratégia.

Além da diversificação, alianças estratégicas representam uma importante alternativa para obter-se um posicionamento favorável no mercado.

Strategic alliances [is] voluntary arrangements between firms involving exchange, sharing, or codevelopment of products, technologies or service. They can occur as a result of a wide range of motives and goals, take a variety of forms, and occur across vertical and horizontal boundaries (GULATI, 1998, p. 293).

A combinação de recursos entre empresas pode representar a obtenção de uma vantagem sobre concorrentes que não têm essa possibilidade, uma diminuição dos custos da cadeia de valor como um todo, um aumento da diferenciação, a redução de defeitos e maior rapidez no ciclo de desenvolvimento dos produtos (DYER e SINGH, 1998). Isso não representa, unicamente, a realização de interesses de curto prazo ou uma fonte de redução de custos de transação. A suposição soa inconsistente perante o amplo número de novas alianças e da complexidade das redes de empresas que se formam, observam Osborn e Hagedoorn (1997). Pode ser concretizada para se obter uma redução dos custos de transação, mas não é a única função. Também, pode desempenhar um papel importante no contexto de internacionalização das empresas e a possibilidade de se gerar receita, através da utilização conjunta de recursos complementares entre as empresas (DYER e SINGH, 1998; OSBORN e HAGEDOORN, 1997).

Dyer e Singh (1998) sugerem que alianças estratégicas podem trazer vantagens competitivas através de relacionamentos em quatro categorias:

- Investimentos em ativos específicos;
- Troca substancial de conhecimento;

- Combinação de recursos e capacidades complementares;
- Diminuição dos custos de transação.

Em uma aliança, o parceiro é, muitas vezes, a mais importante fonte de novas idéias e informações e pode promover um aumento na performance tecnológica e de inovações. Cria-se uma sinergia onde o resultado são recursos mais valiosos, raros e difíceis de serem imitados, mais do que seriam se não fossem combinados (DYER e SINGH, 1998).

Dyer e Singh (1998) advertem, porém, que um fator crítico para se alcançar potenciais benefícios na combinação de recursos, está na complementaridade organizacional e estratégica, ou seja, um certo grau de compatibilidade entre sistemas organizacionais, processos e cultura.

[...] represent understandings and values shared across organizational or cultural lines in domains in which no mechanism for comparing values and understandings is evident. They represent deals and complex emergent patterns of behavior (OSBORN e HAGEDOORN, 1997, p. 275).

O estabelecimento de parcerias estratégicas representa o compartilhamento não apenas de recursos, mas, também, de práticas organizacionais e culturais. Implica que a seleção de parceiros seja feita em uma perspectiva estratégica, em um contexto de posicionamento competitivo em relação a outros concorrentes ou consumidores (KOGUT, 1988).

#### 2.3.4. Perspectivas internas

No turbulento ambiente competitivo, as empresas, mais do que nunca, procuram fortalecer sua participação no mercado e adotar estratégias que permitam estabelecer uma posição competitiva, capaz de obter vantagens sobre seus concorrentes. Num contexto de negócios cada vez mais dinâmico e volátil, um posicionamento estratégico adequado pode ser decisivo no futuro da empresa. Durante os anos 80, os principais desenvolvimentos na análise estratégica focaram na ligação entre estratégia e ambiente externo (ANDREWS et al., 1982).

Essas ferramentas trouxeram rigor e legitimidade à estratégia, tanto em nível corporativo como nas unidades de negócio. No entanto, o aumento da dinâmica dos mercados tornou o planejamento estratégico muito lento e estático. O desequilíbrio dinâmico, as rápidas mudanças e a ampliação dos mercados para níveis mundiais foram capazes de subjugar qualquer estratégia baseada numa visão estática (MINTZBERG, 1994; QUINN, 1989; JOHNSON et al., 2003; COLLIS e MONTGOMERY, 1995).

#### 2.3.4.1. Visão Baseada em Recursos

Wernerfelt (1984), baseado no trabalho original de Edith Penrose, estabeleceu um novo ponto de vista ao olhar para as empresas em termos de seus recursos, o que levou a uma compreensão diferente da tradicional perspectiva de produto. Segundo definição de Wernerfelt (1984, p. 172), “a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm”, ativos tangíveis ou intangíveis que estão vinculados semi-permanentemente à empresa. Ao olhar para uma empresa como um portfolio de recursos ao invés de um portfolio de produtos, é possível estabelecer uma perspectiva diferente em termos de potencial de crescimento.

[...] firm resources include all assets, capabilities, organizational process, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness (DRAFT, apud BARNEY, 1989, p. 101)

A formulação da estratégia pela perspectiva de recursos segue as seguintes proposições (WERNERFELT, 1984):

- Olhar as empresas a partir de seus recursos leva a percepções diferentes da perspectiva tradicional baseada em produtos;
- É possível identificar os recursos que levam a lucros maiores e estabelecer, de forma análoga à barreiras de entrada, uma barreira de recursos;

- Envolve um balanço entre recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos;
- Uma aquisição pode ser vista como uma compra de um grupo de recursos.

Essa mudança de perspectiva levou a um redirecionamento do foco da formulação estratégica de uma orientação externa, para o ambiente interno das empresas, procurando identificar recursos que pudessem ser fontes de vantagem competitiva. Grant (1991) argumenta que o foco orientado externamente não fornece uma fundação segura para uma estratégia de longo prazo. Uma definição em termos do que uma empresa é capaz de fazer pode oferecer uma base estratégica mais durável. As implicações desse modelo são de que as empresas deveriam focar sua análise, principalmente, em seus recursos e habilidades únicas ao invés de focar no ambiente competitivo. Um conjunto de recursos, ao invés do posicionamento de um produto específico em determinado mercado, é a questão central da posição de competitividade da empresa (DIERICKX e COOL,1989).

The key to a resource-based approach to strategy formulation is understanding the relationships between resources, capabilities, competitive advantage, and profitability — in particular, an understanding of the mechanisms through which competitive advantage can be sustained over time. This requires the design of strategies which exploit to maximum effect firm's unique characteristics (GRANT, 1991, p. 133).

Hamel e Prahalad (1990) estabeleceram o conceito de competências essenciais, definindo-o como um aprendizado coletivo, a comunicação, o envolvimento e um profundo comprometimento de trabalho que transcende os limites da organização. Somente as empresas concebidas como uma hierarquia de competências essenciais, produtos essenciais e unidades de negócio focadas no mercado é que estarão aptas a competir.

Collis e Montgomery (1995) vão além e afirmam que a visão em termos de competências distintivas é mais apropriada do que competências essenciais, já que partem do ponto do que a empresa faz melhor que seus competidores e não, simplesmente, a partir de

uma atividade interna que melhor represente a competência essencial. Tal competência poderia ser rapidamente ultrapassada por concorrentes com as mesmas habilidades, buscando a mesma estratégia. Investir em competências essenciais sem examinar a dinâmica competitiva, que determina a atratividade de uma indústria, pode ser perigoso, argumentam Collis e Montgomery (1995). Ignorar o mercado pode levar a empresa a investir fortemente em recursos que gerem baixa rentabilidade. Mudanças imprevistas na estrutura econômica de uma indústria são capazes de transformar o que antes era uma fonte de vantagem competitiva em um recurso sem valor. Essas revoluções em uma indústria redefinem quais são os atributos de uma empresa que podem ser considerados como recursos (BARNEY, 1989).

Collis e Montgomery (1995) colocam que a visão baseada em recursos combina análises internas da empresa — o que ela faz de melhor — com uma análise externa da indústria e o ambiente competitivo — o que o mercado demanda e o que as empresas oferecem. Vê a empresa como uma coleção distinta de ativos e capacidades físicas tangíveis e intangíveis, que determinam o quão eficiente e efetiva uma empresa cumpre suas atividades funcionais e captura como as forças de mercado determinam o valor dos recursos. Uma performance superior será baseada no desenvolvimento de um conjunto de recursos competitivamente distintos, desenvolvidos em uma estratégia bem concebida.

Competitive advantage, whatever its source, ultimately can be attributed to the ownership of a valuable resource that enables the company to perform activities better or more cheaply than competitors. (COLLIS e MONTGOMERY, 1995, p. 120)

Grant (1991) faz uma distinção entre recursos e capacidades. Recursos “are inputs into the production process — they are the basic units of analysis” (GRANT, 1991, p. 118). Capacidades “is the capacity for a team of resources to perform some task or activity. While resources are the source of a firm’s capabilities, capabilities are the main source of its competitive advantage” (GRANT, 1991, p. 119).

O posicionamento baseado em recursos leva as empresas a adotarem uma nova perspectiva com relação ao seu posicionamento no mercado. O foco passa a ser a identificação, manutenção ou aquisição de recursos únicos, capazes de proporcionar à empresa o estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável. Barney (1989) define vantagem competitiva da seguinte forma:

[...] a firm is said to have a competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors. A firm is said to have a sustained competitive advantage [...] when these other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy. (BARNEY, 1989, p. 102).

Barney (1986) propôs o conceito de fatores estratégicos de mercado, focado justamente na aquisição de recursos capazes de implementar estratégias. Observou que as estratégias que requerem aquisição de recursos para implementação têm um fator estratégico associado a elas. A existência de mercado de fatores estratégicos tem implicações importantes para o retorno de uma estratégia de um produto, pois dependerá dos custos dos recursos necessários para implementá-los. Dependerá das características competitivas dos mercados de fatores estratégicos relevantes. Empresas que pretendem obter um retorno acima do normal, na implementação de estratégias de mercado, devem possuir uma expectativa mais exata sobre o valor futuro dessas estratégias, quando adquirir os recursos necessários para implementá-las.

Dierickx e Cool (1989) fazem uma crítica ao modelo de Barney (1986), argumentando que não existe um mercado para tais recursos. Eles devem ser cultivados ao longo de uma história de relacionamento, construídas ao longo do tempo. A lealdade de um revendedor ou a confiança de um consumidor não podem ser compradas. A habilidade em desenvolver e manter esses recursos é que proporcionarão à empresa, uma vantagem competitiva sustentável.

A sustentabilidade dessa vantagem competitiva é definida por Grant (1991), como

sendo composta por quatro características importantes: (1) durabilidade, que é a taxa de depreciação ou obsolescência dos recursos e capacidades; (2) transparência, ou a velocidade que outras empresas conseguem imitar a estratégia; (3) transferência, ou a capacidade de outras empresas acumularem os recursos e capacidades necessárias para competirem em condições de igualdade; e (4) réplica, ou a possibilidade de uma empresa adquirir meios que possam imitar um recurso de sucesso.

A visão baseada em recursos é complementar à teoria das organizações industriais. Recursos valiosos são, freqüentemente, mais difíceis de imitar ou substituir, permitindo que empresas heterogêneas gerem receitas. A sustentabilidade dos recursos é uma função das barreiras de entrada, que tem seu foco principal no paradigma das organizações industriais (MAHONEY e PANDIAN, 1991). Dierickx e Cool (1989, p. 1507) definem recursos críticos ou estratégicos como sendo “those assets which are nontradeable, [...] nonimitable and nonsubstitutable”.

A sustentabilidade do posicionamento de recursos privilegiados de uma empresa tem seu ponto crítico na facilidade que esse recurso tem de ser copiado. Se tais recursos podem ser comprados no mercado, conforme proposto por Barney (1986), os concorrentes podem tentar imitá-lo pelo acúmulo de recursos similares ou tentar substituí-los por outros recursos (DIERICKX e COOL, 1989).

Dierickx e Cool (1989) estabelecem cinco características relacionadas à imitabilidade e ao processo de acúmulo desses recursos: a influência do nível inicial de um recurso no ritmo de acúmulo futuro (*asset mass efficiencies*); o decréscimo dos retornos a um fator fixo de tempo (*time compression diseconomies*); o ritmo que o acúmulo de um recurso é influenciado pelo nível de outro recurso (*interconnectedness*); o decaimento de um recurso ao longo do tempo (*asset erosion*) e um acúmulo descontínuo de determinado recurso (*causal ambiguity*). No entanto, argumenta Barney (1989), embora tal argumento seja convincente, não significa

que uma empresa que, possua recursos com esses atributos, obterá, necessariamente, uma performance econômica acima da média. É necessário analisar os custos trazidos para a empresa pelo seu desenvolvimento ao longo do tempo.

A visão baseada em recursos substitui duas suposições na análise das fontes de vantagem competitiva. Primeiro, esse modelo assume que uma empresa, dentro de uma indústria, deve ser heterogênea com respeito aos recursos estratégicos que controla. Segundo, assume que tais recursos podem não ter mobilidade entre as empresas e, dessa forma, a heterogeneidade pode ser de longa duração (BARNEY, 1989). Uma vantagem competitiva sustentável requer que a condição de heterogeneidade seja preservada. Subseqüente ao ganho de uma posição superior, a empresa deve possuir forças que limitem a competição por essa posição (PETERAF, 1993).

Barreiras de entrada e mobilidade somente existem quando as empresas, competindo entre si, são heterogêneas em termos de recursos estrategicamente relevantes que controlam. Essas barreiras se tornam fontes de vantagem competitiva, quando os recursos de uma empresa não são homogeneamente distribuídos entre as empresas concorrentes e quando esses recursos são imóveis (BARNEY, 1989). Como coloca Penrose (apud MAHONEY e PANDIAN, 1992, p. 364), “It is the heterogeneity [...] of the productive services available or potentially available from its resources that gives each firm its unique character”.

Para que tenha o potencial de se transformar em uma fonte de vantagem competitiva, um recurso deve ter o valor de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente da empresa, ser um recurso raro entre os concorrentes atuais e potenciais, ser imperfeitamente imitável, ou seja, as empresas que não possuem esse recurso, não podem obtê-lo facilmente e não devem ter substitutos estratégicos equivalentes. Os recursos somente serão valiosos quando permitirem às empresas implantar estratégias que aumentem sua eficiência e efetividade (BARNEY, 1989).

#### 2.3.4.2. Capacidades Dinâmicas

A questão central em estratégia está em compreender a razão pela qual as empresas são bem sucedidas ou fracassam, como podem alcançar e sustentar uma posição de vantagem competitiva e o que fazem para que sejam únicas no mercado. Porter (1991) aponta três condições necessárias para o sucesso de uma estratégia: (1) deve estabelecer um conjunto de políticas e metas explícitas que se reforçam mutuamente, para convergir as forças dos diversos departamentos que compõem a organização; (2) deve alinhar a empresa a seu ambiente; e (3) deve ser focada na criação e exploração de estratégias distintas.

Dois tendências tomaram forma na definição da estratégia: uma voltada para o ambiente externo, baseada no posicionamento da empresa e em suas relações dentro de uma indústria e outra focada, principalmente, no desenvolvimento de recursos internos únicos, capazes de se tornarem fontes de vantagem competitiva

A perspectiva de recursos (WERNERFELT, 1984, BARNEY, 1986, GRANT, 1991, PETERAF, 1993) complementa o referencial de análise da indústria (PORTER, 1997). O modelo de Porter (1997) foca no mercado de produtos. Vê as fontes de lucratividade como sendo características da indústria, bem como do posicionamento da empresa dentro da indústria. Já a visão baseada em recursos afirma que os recursos e capacidades das empresas são os determinantes de sua lucratividade. O desafio é identificar, desenvolver, proteger, e posicionar recursos e capacidades de forma que forneçam à empresa, uma vantagem competitiva sustentável e, assim, possam obter um retorno de capital superior (AMIT e SCHOEMAKER, 1993).

Amit e Shoemaker (1993), baseando-se nessas duas premissas, introduziram uma terceira, chamada de Teoria das Decisões Comportamentais. A perspectiva da teoria realça as imperfeições cognitivas que, enquanto internas à firma, tem um grande impacto no

posicionamento em seu ambiente externo. As decisões gerenciais são tomadas sob circunstâncias de incerteza, complexidade e sob conflitos intra-organizacionais que dificultam a articulação de um modelo (AMIT e SCHOEMAKER, 1993).

Amit e Shoemaker (1993) observam a necessidade de se obter uma abordagem multidimensional de estratégia, que inclua, além de elementos internos e externos, aspectos estáticos e dinâmicos, considerações racionais e comportamentais. O modelo baseado na análise da indústria, identifica o potencial de lucratividade dos participantes, focando nas forças competitivas externas, enquanto o modelo baseado em recursos, parte do princípio que retornos econômicos são resultados unicamente dos recursos e capacidades das empresas. A Teoria das Decisões Comportamentais complementaria essas perspectivas, trazendo à luz, as complexidades envolvidas nas decisões estratégicas, muitas vezes tomadas em ambientes de desequilíbrio, incerteza e de relações ambíguas.

A tentativa de convergir para uma teoria verdadeiramente dinâmica de estratégia levou outros autores a propor um modelo de referência, que melhor cobrisse as variáveis estratégicas. Para Porter (1991), a essência da estratégia é a escolha. Uma estratégia de sucesso requer a escolha de uma posição atrativa dentro da estrutura de uma indústria, as circunstâncias internas da empresa e o posicionamento dos competidores. A vantagem competitiva deve ser examinada conjuntamente com um escopo competitivo. O escopo competitivo inclui uma série de dimensões, entre as quais o conjunto de produtos e os segmentos atendidos, a localização geográfica em que a empresa compete, o grau de integração vertical e a extensão de negócios relacionados nos quais a empresa possui uma estratégia coordenada. A escolha do escopo seria uma questão central na estratégia, podendo, inclusive, influenciar a estrutura da indústria (PORTER, 1991).

Nessa linha, Porter (1986) definiu o conceito de cadeia de valor. Para o autor, “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir,

comercializar, entregar e sustentar seu produto” (PORTER, 1986, p. 33). Executar uma atividade requer recursos tangíveis e intangíveis que são internos às empresas. Dessa forma, uma atividade ou um grupo de atividades interligadas é capaz de criar recursos na forma de habilidades, rotinas organizacionais e conhecimento (PORTER, 1991).

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação (PORTER, 1986, p. 31).

As diferenças entre cadeias de valor concorrentes são uma fonte básica de vantagem competitiva (PORTER, 1986). No entanto, simplesmente possuir um conjunto de habilidades, conhecimentos ou outros recursos não são garantia de sucesso. É necessário que as lideranças da empresa possam entender seu ambiente competitivo e suas fontes de vantagem competitiva, de forma que seja possível obter um posicionamento favorável que o diferencie da concorrência, agrupando os recursos e habilidades que configurem uma cadeia de valor apropriada. Para Porter (1991), vantagem competitiva deriva de mais fontes do que somente recursos. Escala, compartilhamento de atividades, grau de integração entre outros controles, tem influências independentes de recursos. A vantagem coletiva obtida de todas as fontes é que determinaria a performance relativa da empresa. O problema não está no fato de selecionar boas estratégias, mas na criação de uma organização flexível, que aprenda e seja capaz de continuamente redefinir sua estratégia. As empresas criam e mantêm vantagens competitivas por sua capacidade de se desenvolver continuamente, de inovar e melhorar o nível de suas vantagens ao longo do tempo (PORTER, 1991).

Na tentativa de obter uma teoria dinâmica de estratégia, alguns aspectos foram levantados, a fim de se estabelecer o motivo pelo qual as empresas escolhem e implementam estratégias de forma bem sucedida (PORTER, 1991, p. 109-110):

- A teoria deve lidar simultaneamente com a empresa em si e com o ambiente

em que ela opera.

- A teoria deve permitir mudanças exógenas, em áreas como necessidades dos compradores e tecnologia.
- A teoria deve fornecer liberdade de ação à empresa, não somente entre opções bem definidas, mas também na possibilidade de criar novas opções.
- A influência do acaso tem um aspecto importante no desenvolvimento de uma teoria de estratégia.

Porter (1992) propõe um modelo denominado “modelo diamante” para o ambiente estratégico e o define como um sistema dinâmico. Nesse modelo, o autor observa os fatores que moldam o ambiente, no qual as empresas competem e promovem a criação de vantagem competitiva. O modelo inclui quatro atributos principais (PORTER, 1992, p. 87):

- Condição de fatores de produção
- Condições de demanda
- Indústrias correlatas ou de apoio
- Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

Essas propriedades do ambiente conduzem ao processo pelo qual as empresas obtém vantagem. O efeito de um determinante depende do estado dos outros. Todas as partes do diamante se reforçam mutuamente. Dessa forma, o modelo diamante seria o início de uma aproximação para uma teoria dinâmica de estratégia.

Teece, Pisano e Shuen (1997) também fizeram uma análise dos quadros referenciais predominantes na formulação estratégica, baseados no modelo de Porter (1997) e na visão baseada em recursos.

Para os autores, o referencial das cinco forças de Porter (1997) forneceu uma maneira

sistemática de abordar a forma como as forças competitivas trabalham em uma indústria e como elas determinariam a lucratividade de diferentes indústrias e segmentos. A estrutura da indústria exerceria uma função de determinar e limitar as ações estratégicas. Essa abordagem ignoraria a competição como um processo, envolvendo o desenvolvimento, a acumulação, a combinação e a proteção de habilidades e capacidades.

Da mesma forma, a visão baseada em recursos não forneceria muitos subsídios para explicar de maneira completa e satisfatória o estabelecimento de vantagens competitivas significantes.

[...] a 'resource-based strategy' [...] is often not enough to support a significant competitive advantage. Winners in the global marketplace have been firms that can demonstrate timely responsiveness and rapid and flexible product innovation, coupled with the management capability to effectively coordinate and redeploy internal and external competences (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997. p. 515).

Na visão de Teece, Pisano e Shuen (1997), o lucro tende a vir não somente da estrutura de recursos da empresa e do grau de imitabilidade, mas também da habilidade da empresa em se reconfigurar e se transformar.

Teece, Pisano e Shuen (1997) desenvolveram uma abordagem para analisar as fontes de criação de valor em ambientes de rápidas mudanças. Essa abordagem é especialmente relevante em ambientes competitivos, baseados na inovação e na destruição criativa de competências existentes (SCHUMPETER, 1982).

A teoria das capacidades dinâmicas procura enfatizar a exploração de competências específicas, internas e externas, em ambientes de constante mudança; a habilidade de desenvolver novas formas de vantagem competitiva. "Procura estudar as relações entre os processos de decisão, as ações empreendidas e as suas conseqüências gerenciais, em termos da formação, conservação e destruição de recursos" (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p. 32). Refere-se à capacidade de adaptar, integrar e reconfigurar habilidades internas e externas,

recursos e competências funcionais, para igualar as necessidades trazidas pelas mudanças ambientais (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997, p. 516).

Teece, Pisano e Shuen (1997) organizaram o modelo em três fatores principais: processo, posição e trajetória. Processo refere-se à forma como as coisas são feitas na empresa; posição refere-se às vantagens específicas de tecnologia, propriedade intelectual, recursos complementares, base de consumidores e as relações externas com fornecedores; trajetória refere-se às alternativas estratégicas disponíveis.

Diferentes abordagens de estratégia vêem as fontes de criação de valor e a essência da estratégia de diferentes perspectivas. O modelo de forças competitivas vê o problema estratégico em termos de estrutura da indústria, barreiras de entrada e posicionamento; a teoria dos jogos vê o problema estratégico como uma interação entre os rivais com certas expectativas sobre o comportamento de cada um; a perspectiva baseada em recursos foca na exploração de recursos específicos da empresa. Cada uma aborda diferentes questões muitas vezes complementares (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997). Uma visão dinâmica da estratégia pode servir como um quadro de referência mais completo, que busque integrar, de maneira coerente, os vários níveis de atuação e as diversas variáveis que determinam a realização de uma estratégia superior.

#### 2.3.4.3. Estratégias do Conhecimento

A visão baseada em recursos, apresentou uma proposição na qual identificava, como principal fonte de vantagem competitiva, os recursos únicos que as empresas possuíam. A capacidade de manter e desenvolver esses recursos é que proporcionaria às empresas

possibilidades de obter um desempenho superior. Os recursos intangíveis que representam uma função crítica na vantagem competitiva de uma empresa, levaram a uma extensão da visão baseada em recursos: a visão baseada no conhecimento das empresas (DECAROLIS e DEEDS, 1999).

O conhecimento, como um recurso organizacional específico e inegociável, que não pode ser comprado ou vendido em um mercado de fatores (BARNEY, 1986; DIERICKX e COOL, 1989) transformou-se em um dos ativos mais valiosos para as empresas. Como afirma Liebeskind (1996), o conhecimento é reconhecidamente o mais importante recurso que uma empresa possui.

A visão baseada no conhecimento, é uma proposta a respeito do entendimento das relações entre as capacidades das empresas e sua performance. Especificamente, sugere que a geração, a acumulação e a aplicação do conhecimento devem ser fontes de uma performance superior. Também revela que as bases de conhecimento e as capacidades heterogêneas entre as empresas são os principais determinantes para uma performance diferenciada. Essa suposição sugere que as organizações não somente utilizam bases e capacidades diferentes no desenvolvimento do conhecimento, mas também que possuem acessos diferenciados ao conhecimento externo gerado (DECAROLIS e DEEDS, 1999).

Senge (1990) observou que as instituições são, em sua maioria, orientadas predominantemente para o controle, ao invés da aprendizagem. No entanto, para atingir um nível de performance superior a longo prazo, as empresas dependeriam de uma capacidade de aprendizagem superior. “Learning organizations represent a potentially significant evolution of organizational culture” (SENGE, 1990, p. 22).

Senge (1990) argumenta ainda que a capacidade de mudar continuamente e a adaptabilidade às condições ambientais representam somente o primeiro passo em direção a

uma organização que aprende. É necessário, também, que exista uma contínua tensão criativa na organização ao invés de administrar somente através da solução de problemas.

Tensão criativa e solução de problemas apresentam faces distintas. Na solução de problemas, a motivação para as mudanças vem da tentativa de livrar-se de um aspecto indesejável de uma situação atual. Com a tensão criativa, a motivação vem da visão, do que se pretende criar, posto junto à realidade. A distinção entre ambas pode parecer pequena, mas as conseqüências, argumenta Senge (1990), não o são. Quando as pessoas e organizações se motivam a mudar uma realidade somente quando os problemas estão ruins o bastante para justificar essa mudança, a motivação é extrínseca. Na tensão criativa, a motivação é intrínseca. Corrigir problemas através de soluções de curto-prazo traz resultados imediatos. Contudo, com o tempo, o mecanismo de procurar e encontrar soluções fundamentais, que não busquem apenas resultados momentâneos, pode se tornar ineficiente, levando a empresa a uma dependência na busca por soluções sintomáticas. Visões intrínsecas e extrínsecas devem coexistir (SENGE, 1990).

A constante busca por soluções fundamentais promove a aquisição de novos conhecimentos e práticas. Essa aquisição pode se dar tanto através do desenvolvimento interno quanto pela aplicação de conhecimentos externos (DECAROLIS e DEEDS, 1999). Para a empresa, torna-se importante não só a identificação como também a transferência das melhores práticas por toda a organização.

A transferência das melhores práticas é vista como trocas de conhecimentos organizacionais entre uma fonte e uma unidade receptora. Essas transferências referem-se aos movimentos do conhecimento dentro da organização, como uma experiência distintiva e não como um processo de disseminação gradual. As melhores práticas referem-se ao uso rotineiro do conhecimento da organização. Muitas vezes, há um componente tácito embutido parcialmente em habilidades individuais e em ajustes sociais colaborativos. Como define

Szulanski (1996, p. 28) “The exchange of organizational knowledge consists of an exact or partial replication of a web of coordinating relationships connecting specific resources.”

Szulanski (1996, p. 28 e 29) identifica ainda quatro estágios principais no processo de transferência do conhecimento:

- Iniciação - inclui todos os eventos que levam a uma decisão de transferência. Tem início quando uma necessidade e um conhecimento específico para aquela necessidade coexistem dentro da organização.
- Implementação - os recursos fluem entre fonte e receptor.
- Elevação - o receptor começa a utilizar os recursos e conhecimentos transferidos.
- Integração - o receptor encontra resultados satisfatórios na utilização do conhecimento transferido. O uso desse conhecimento passa então a ser gradualmente rotinizado.

Para que o processo de transferência de conhecimento seja uma prática usual na empresa, é necessário que seus líderes também tenham uma postura que favoreça o aprendizado coletivo. A visão tradicional do líder carismático e comprometido com eventos de curto-prazo não se enquadra na configuração de empresa geradora de conhecimento. O novo líder deve ter a habilidade de construir visões compartilhadas, de trazer à tona e desafiar modelos mentais predominantes, de alimentar padrões de pensamento mais sistêmicos. Em resumo, os líderes de empresas voltadas ao aprendizado são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandam continuamente a capacidade de moldar seu futuro; são os responsáveis pelo aprendizado organizacional. Preocupam-se em capacitar as pessoas para que tenham uma visão mais criteriosa da realidade. Muitas das melhores idéias nas organizações nunca são postas em prática em razão de entrarem em conflito com modelos

mentais estabelecidos. Esses retratos mentais têm influência significativa na maneira em que os problemas e oportunidades são percebidos. O que as pessoas carregam em sua mente são apenas suposições a respeito da realidade. Os líderes devem ser capazes de auxiliá-las na reestruturação de suas visões, a enxergarem além das meras condições superficiais (SENGE, 1990).

O velho pensamento de que os altos escalões pensavam enquanto os escalões mais baixos agiam também deve mudar, de forma a integrar pensamento e ação em todos os níveis, argumenta Senge (1990). É comum executivos e empresas caírem na armadilha de pensar sobre a formulação e implementação de estratégia como um processo sequencial e separado. Na realidade, agir lógica e incrementalmente leva os líderes da organização a terem sucesso no aumento da qualidade da informação utilizada nas decisões-chave, para que sejam capazes de superar as pressões pessoais e políticas resistentes à mudança, lidar com as variações no tempo e, na seqüência de problemas presentes nas decisões críticas, construir uma consciência, um entendimento e um comprometimento organizacional, essenciais para que as estratégias sejam efetivas (QUINN, 1980).

O processo incremental de estratégia permite que o líder consiga lidar melhor com a dinâmica ambiental. Existem muitas incertezas no ambiente, para que se possa programar ou controlar todos os eventos envolvidos numa mudança estratégica. “Logic dictate, therefore, that managers purposely design flexibility into their organization and have resources ready to deploy incrementally as events demand” (QUINN, 1980, p. 9).

Essa flexibilidade é conseguida através do estímulo na escolha de opções que promovam soluções mais criativas. Para isso, os executivos mais cuidadosos procuram cercar-se de uma rede de contatos, que inclua indivíduos com uma visão do mundo diferente das pessoas inseridas na cultura dominante da organização e que sejam capazes de fornecer subsídios que possibilitem a identificação de opções e sinais de ameaça além do *status quo*

(QUINN, 1980).

Isso requer uma constante e consciente reavaliação da organização como um todo, suas capacidades e necessidades relacionadas ao ambiente em que está inserida (QUINN, 1980). A influência do ambiente e a extensão no qual ele pode sustentar o crescimento em termos de potencial de aprendizagem, proporcionam um fluxo de conhecimento que impactará diretamente a estratégia e a performance da empresa (DECAROLIS e DEEDS, 1999).

Essa interação dinâmica entre empresa e ambiente dificulta o estabelecimento de um padrão ordenado para as decisões estratégicas. Pelas diferenças na forma organizacional, estilo gerencial, ou conteúdo das decisões, não é possível estabelecer um único paradigma que sustente todas as decisões. O desenvolvimento de estratégias requer numerosas voltas a estágios anteriores num processo contínuo de realimentação (QUINN, 1980).

Esse processo envolve um consenso analítico e político sem um início ou um final exato. É um processo incremental, que representa “an adaptation to the practical psychological and informational problems of getting a constantly changing group of people with diverse talents and interests to move together effectively in a continually dynamic environment” (QUINN, 1980, p. 13).

O processo incremental das decisões estratégicas pode ser capaz de trazer a coesão necessária ao processo. Poucas empresas são capazes de implementar um planejamento complexo e um sistema de controle sem criar uma rigidez inadequada e prejudicial (QUINN, 1980). Conforme argumenta Liebeskind (1996), torna-se difícil conceber as circunstâncias em que uma empresa obtém ganhos por ações deliberadas, sem atribuir parte dessa capacidade ao conhecimento e ao processo de aprendizado.

## 2.4. AS ESCOLAS DE ESTRATÉGIA

Na tentativa de obter-se um quadro referencial que pudesse traduzir, de forma coerente, o processo de estratégia, diferentes classificações foram propostas, buscando estabelecer um consenso a respeito do tema. No entanto, lidar com toda complexidade envolvida, reduzindo-a em apenas um processo, parece ser uma teoria demasiadamente simplista.

Strategy formation is judgmental designing, intuitive visioning, and emergent learning; it is about transformation as well as perpetuation; it must involve individual cognition and social interaction; cooperative as well as conflictive; it has to include analyzing before and programming after as well as negotiating during; and all this must be in response to what be a demanding environment. (MINTZBERG e LAMPEL, 1999, p. 27).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) empreenderam uma revisão da literatura sobre estratégia e classificaram as diversas perspectivas em dez escolas, que representam, fundamentalmente, diferentes processos de formulação de estratégia ou diferentes partes de um mesmo processo (MINTZBERG e LAMPEL, 1999). As escolas foram divididas em três agrupamentos principais: as de natureza prescritiva – mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas, realmente, são formuladas; as de natureza descritiva — menos preocupadas com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas; e a escola da configuração — que agrupa elementos de várias escolas em estágios ou episódios distintos, descrevendo a formulação da estratégia como um processo de transformação.

A maior parte das características apresentadas em cada escola foi tratada anteriormente neste trabalho. O que se pretende, neste capítulo, é apresentar um quadro referencial que reúne os principais conceitos de cada abordagem em agrupamentos convergentes, com perspectivas semelhantes, enfatizando as diferenças entre cada tendência a respeito de estratégia. Na descrição das escolas são apresentadas as premissas básicas que a compõem,

além das críticas e contribuições de cada uma para o estudo de estratégia.

### *Escola do Design*

A primeira das escolas prescritivas, definida por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), talvez seja a mais influente no processo de formação de estratégia, que é a escola do *design*. Seus principais conceitos-chave, baseados sobretudo na análise SWOT — o estudo dos pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente — ainda forma a base do estudo da estratégia. Nesta escola, é proposto um modelo de formulação de estratégia que busca adequar as capacidades internas com as possibilidades externas.

Sua origem remonta, principalmente, aos trabalhos de Selznick (1957) e Chandler (1962), os primeiros a introduzirem conceitos como o de competência distintiva e o da ligação entre estratégia e estrutura. No entanto, o grande desenvolvimento dessa escola partiu dos trabalhos de Andrews et al (1982), que enfatizava a avaliação da situação externa, revelando ameaças e oportunidades e interna, revelando forças e fraquezas da organização. Suas premissas básicas incluíam a formação da estratégia como um processo deliberado de pensamento consciente; a centralização das decisões em um único líder, geralmente o empreendedor ou executivo principal, e a formação da estratégia como um processo único, simples e formal. A implementação da estratégia viria somente após sua definição completa.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em suas críticas a essa escola, argumentam que as premissas do modelo negam aspectos importantes da formação de estratégia, como o desenvolvimento incremental e a estratégia emergente, a influência da estrutura existente sobre a estratégia, a plena participação de outros atores organizacionais, além do executivo principal, no processo e a separação entre formulação e implementação. Os autores estendem suas críticas ao fato da formação da estratégia ser um processo de concepção, ao invés de

aprendizado, à antecipação de características que só poderiam ser definidas de maneira incremental, através de um processo gradual de aprendizado. Deve-se isso, sobretudo, à separação feita entre formulação e implementação, onde é dada uma ênfase excessiva ao analítico e ao formal. O ambiente é visto como algo previsível e controlável, estável o suficiente para garantir que estratégias formuladas no presente permaneçam viáveis depois da implementação. Isso mostra-se falso em ambientes altamente dinâmicos e turbulentos, instáveis e complexos. Pensamento e ação devem estar sempre intimamente associados, seguindo lado a lado.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) também apontam as contribuições e os contextos nos quais a escola do *design* tem aplicação. Como idéia informativa, a contribuição dessa escola foi profunda, principalmente ao instituir a noção de que a estratégia representa uma adequação fundamental entre oportunidades externas e capacidades internas. Os conceitos introduzidos têm significativa aplicabilidade sobretudo em situações onde as empresas necessitem de uma reorientação importante, um período de reconcepção de sua estratégia, ou em organizações novas, que necessitem de um senso claro de direção.

#### *Escola do Planejamento*

A escola do planejamento baseia-se no princípio de que a estratégia deva ser guiada por procedimentos formais e especializados. Sua principal influência está nos trabalhos de Ansoff (1965).

Dividida em etapas claramente delineadas, articuladas em listas de verificação e técnicas específicas, fixação de objetivos, elaboração de orçamentos e planos operacionais, o planejamento estratégico pretende, sempre que possível, quantificar as metas da organização. Previsões a respeito de condições futuras são orientadas por profundas análises financeiras. Aspectos, como formalização, divisão em hierarquias, diferentes níveis e perspectivas de

tempo, programação das etapas de implementação e formação de um cronograma de execução fazem parte do direcionamento que o planejamento tende a dar na formação de estratégia. O que se busca é obter, de forma estruturada, um completo controle de desempenho.

A escola do planejamento aceitou a maior parte das premissas da escola de *design*, partindo para uma execução altamente formal, quase mecanicamente programada, com uma elaborada seqüência de etapas. Os planejadores atuam como os principais participantes do processo. As estratégias resultam de um processo controlado e consciente, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas específicas. A responsabilidade pela execução fica a cargo dos planejadores.

Esse processo analítico e calculado faz com que as estratégias surjam prontas. O próximo passo é explicitá-las para que possam ser implementadas, com especial atenção aos objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Seguindo-se essa lógica, foi possível obter progressos, sobretudo no planejamento de cenários e no controle estratégico. No entanto, um excessivo rigor no planejamento tende a promover a inflexibilidade ao tentar estabelecer direções claras e impor uma aparente estabilidade sobre a organização.

Mintzberg (1994) aponta três grandes falácias do planejamento estratégico: a de que a predeterminação é possível, de que os estrategistas podem ser desligados dos assuntos referentes à estratégia e, sobretudo, que o processo de formulação de estratégia pode ser formalizado. A combinação dessas três falácias conduzem à grande falácia do planejamento estratégico: “Assim como análise não é síntese, o planejamento estratégico nunca foi geração de estratégias” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 64).

Apesar das críticas, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apontam algumas contribuições trazidas pela escola do planejamento. Os planejadores podem desempenhar um

papel importante de provedores de dados de entrada e de analistas da viabilidade das estratégias elaboradas. Podem atuar como suporte no processo de formulação e execução de estratégias, mas jamais podem tomar o lugar dos estrategistas da organização, sobretudo através de técnicas formalizadas de planejamento.

### *Escola do Posicionamento*

A escola do posicionamento baseia-se, sobretudo, no trabalho de Porter (1997), publicado, primeiramente, em 1980. Embora aceitando a maior parte das premissas das escolas do *design* e do planejamento, ela acrescentou conteúdo, ao enfatizar a importância das próprias estratégias e abriu o lado prescritivo da área a investigações substanciais. Tanto a escola do planejamento como a do *design* não impuseram limites sobre as estratégias que eram possíveis. A escola do posicionamento, ao contrário, afirmou que poucas estratégias-chave são desejáveis: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros.

A escola do posicionamento criou e aperfeiçoou um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes, dispensando uma das premissas básicas da escola do *design* — que as estratégias devem ser únicas e sob medida para cada organização.

A formação da estratégia continuou a ser vista como um processo deliberado, controlado e consciente, separando formulação e implantação, assim como as outras escolas prescritivas. O processo, no entanto, concentrava-se mais na seleção de posições estratégicas genéricas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descrevem três diferentes momentos da escola do posicionamento: os escritos militares, os trabalhos das empresas de consultoria e o desenvolvimento de proposições empíricas.

Os autores observam que a escolha de estratégias específicas, como posições em

contextos competitivos, remete-se aos escritos há mais de dois mil anos a respeito de estratégias militares. Esses escritos podem ser comparados às teorias atuais, na medida em que delinearão tipos de estratégia e os adaptaram às condições que pareceram mais convenientes.

Num segundo momento, a escola do posicionamento permitiu, com seu conjunto de estratégias genéricas, que surgissem muitas empresas especializadas em consultoria estratégica. Algumas dessas organizações estabeleceram técnicas particulares para a análise do posicionamento das empresas, como a matriz crescimento-participação e a curva de experiência do Boston Consulting Group (BCG).

A terceira onda consistiu na busca empírica e sistemática por relações entre condições externas e estratégias internas. Teve grande repercussão a partir do trabalho de Porter (1997), para quem a estratégia de negócios deveria ser baseada na estrutura do mercado no qual as empresas operam. O modelo de Porter (1997), sobretudo a identificação das cinco forças que influenciam o ambiente competitivo e a escolha de estratégias genéricas, baseadas em custos ou diferenciação, acrescentou o conhecimento da organização industrial às generalizações estratégicas da escola do *design*.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) iniciam a crítica à escola do posicionamento, afirmando que ela leva ainda mais longe as predisposições das outras escolas. Os autores concentram suas críticas a essa escola em preocupações com foco, contexto, processo e estratégias em si.

A preocupação com foco reside no fato de sua abordagem ser orientada para o econômico, em especial ao quantificável, estreitando o espectro de análise da estratégia. As preocupações com o contexto dão-se em função da propensão que existe nesta escola para o grande, o estabelecido e o maduro, refletindo em uma inclinação para condições de

estabilidade. Desta forma, o contexto torna-se estreito, na medida em que reduz a atenção às indústrias instáveis e fragmentadas. A preocupação a respeito de processo relaciona-se com o fato da escola do posicionamento enfatizar excessivamente cálculos e números, inibindo o aprendizado e a criatividade. Finalmente, a própria estratégia tende a ter um foco estreito nesta escola, pois é vista como uma posição genérica, não como uma perspectiva única. A formulação de estratégia tende a ser reduzida a um processo racional, ordenado e estático.

As principais contribuições da escola do posicionamento à administração estratégica estão no fato de ter desenvolvido um poderoso conjunto de conceitos que abriram caminho às pesquisas, possibilitando que, combinadas com outras visões, utilizassem sua base para ampliar a visão estratégica.

#### *Escola Empreendedora*

A escola empreendedora é a primeira das escolas denominadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) de escolas descritivas, ou seja, que procuram entender o processo de formação de estratégia na medida em que este se desdobra.

A escola empreendedora, seguindo as premissas da escola do *design*, que centralizavam em um único líder o papel de formulador da estratégia, não só focalizou o processo de formação de estratégia exclusivamente no líder único, como também enfatizou critérios como intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. O conceito mais central desta escola é a visão — uma representação mental da estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. A estratégia empreendedora tende a ser, ao mesmo tempo deliberada em suas linhas e seu senso de direção e emergente em seus detalhes, que podem ser adaptados durante o curso.

A escola empreendedora, como visto anteriormente, tem sua origem na economia, sobretudo pelos trabalhos de Schumpeter (1982) com sua teoria da destruição criativa e o

papel da inovação no desenvolvimento econômico. Suas premissas básicas são descritas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 111):

- A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização.
- O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semi-consciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento.
- O líder promove a visão de forma decidida, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário.
- A visão estratégica é maleável. Assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente – deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram.
- A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples, sensível às diretivas do líder, que possui uma ampla liberdade de manobra.
- A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, protegido contra as forças da concorrência direta.

Para os autores, a escola empreendedora enfatizou aspectos críticos da formação de estratégia, em especial sua natureza pró-ativa, e o papel da liderança personalizada e a visão estratégica. No entanto, esta escola também apresenta deficiências, como a interiorização das decisões estratégicas na mente de um único indivíduo e a centralização das decisões ligadas à estratégia e às operações nas mãos do executivo principal. Isso pode levar a problemas, como a perda de considerações estratégicas importantes por um excesso de cuidado aos detalhes operacionais. Como coloca Stacey (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.

112), essa situação perpetua “culturas de dependência e conformidade que, na verdade, obstruem o questionamento e o complexo aprendizado que encoraja ações inovativas”.

### *Escola cognitiva*

A escola cognitiva busca compreender a visão estratégica e como as estratégias se formam na esfera da cognição humana, utilizando o campo da psicologia cognitiva. Os estrategistas desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento através da experiência direta. Essa experiência dá forma àquilo que eles sabem que, por sua vez, dá forma ao que eles fazem, moldando, assim, sua experiência subsequente.

Uma ala de pensamento desta escola trata o processo da estruturação do conhecimento como um esforço para produzir algum tipo de filme objetivo do mundo. Outra ala vê a estratégia de forma subjetiva, como uma espécie de interpretação do mundo.

A linha objetiva, sob o viés cognitivo, teve na obra de Simon (1965) sua origem. Seu conceito sobre a racionalidade limitada do homem popularizou a noção de que o mundo é extremamente complexo, se comparado à capacidade de processamento de informações do ser humano. Trazidos para o campo coletivo, o sistema de processar informações também torna-se complexo à medida em que as organizações se tornam maiores, pois a transmissão das informações por vários níveis pode acarretar um acúmulo de distorções até chegar a seu destino final.

Um ponto de comum acordo, dentro da escola cognitiva, está na identificação da existência de estruturas mentais em organizar o conhecimento como pré-requisito essencial para a cognição estratégica. Dessa forma, os responsáveis pelas decisões estratégicas associam as informações disponíveis a determinados mapas mentais. A forma como criam seus mapas cognitivos é que dita a formação da estratégia.

Algumas premissas da escola cognitiva foram levantadas por Mintzberg, Ahlstrand e

Lampel (2000): (1) a formação da estratégia é um processo cognitivo na mente do estrategista; (2) as estratégias emergem como perspectivas; (3) as informações são interpretadas de acordo com mapas cognitivos; (4) as estratégias são difíceis de realizar, ficam abaixo do ponto ótimo e são difíceis de mudar.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) concluem que essa escola é caracterizada mais por seu potencial de crescimento do que por sua contribuição. A psicologia cognitiva ainda precisa resolver algumas questões centrais, principalmente em como se formam os conceitos na mente do estrategista.

#### *Escola do aprendizado*

De acordo com as teorias da escola do aprendizado, as estratégias emergem quando as pessoas, individualmente ou coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade de sua organização lidar com ela. Wrapp (1984), Quinn (1979, 1980, 1989) e Nonaka (1991) foram autores que trabalharam a noção de aprendizagem organizacional.

A escola da aprendizagem provocou um debate no campo da administração estratégica, ao sugerir que a imagem tradicional da formulação de estratégia não corresponde ao que exatamente acontece nas organizações. Ao contrário das escolas prescritivas, a escola da aprendizagem baseia-se em descrição, buscando encontrar uma resposta a respeito de como as estratégias se formam, não como são formuladas.

Dois conceitos importantes surgidos na escola da aprendizagem dizem respeito ao problema trazido pela dissociação entre formulação e implementação. Quinn (1989) propôs que as organizações chegavam às estratégias como concepções integradas. Embora o planejamento não descrevesse como as estratégias eram formuladas, o incrementalismo, com uma lógica subjacente, que unia as partes, o fazia. Mintzberg e Waters (1985) propuseram uma distinção entre estratégias deliberadas, focadas no controle, e estratégias emergentes,

focadas na aprendizagem.

Entre suas premissas principais, a escola do aprendizado fundamenta-se nos seguintes aspectos:

- A complexidade e imprevisibilidade do ambiente impedem o controle deliberado. A estratégia necessita de um processo de aprendizado, onde formulação e implementação tornem-se indistinguíveis.
- Em geral, é a organização, coletivamente, quem aprende.
- O aprendizado ocorre de forma emergente.
- O papel da liderança passa a ser o gerenciamento do processo de aprendizado estratégico.

As principais críticas à escola do aprendizado dizem respeito a uma possível desintegração da estratégia. A escolha por um aprendizado incremental pode dissolver o direcionamento central em manobras táticas. A falta de uma estratégia claramente articulada pode levar à falta de uma política coerente por parte da organização.

A grande vantagem dessa escola talvez seja proporcionar um aprendizado coletivo, ampliando a capacidade de resposta e adaptação das organizações. Em ambientes altamente complexos, dinâmicos e imprevisíveis, muitas vezes é difícil convergir para uma estratégia clara. Evoluindo em etapas individuais, ao invés de esperar por uma estratégia inteiramente determinada, a empresa é capaz de reagir às exigências do meio.

#### *Escola do poder*

A escola do poder caracteriza a formação de estratégia como “um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000 p. 174).

Poder é descrito por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como o exercício da influência além da puramente econômica, levando em conta também o aspecto político. Avaliam a escola em dois ramos distintos: o poder micro, que trata de indivíduos e grupos dentro da organização, interagindo através de persuasão, barganha e jogos políticos; e o poder macro, que reflete a independência de uma organização com seu ambiente, promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações.

Ao mesmo tempo em que a estratégia pode ser vista como um processo de planejamento, análise, cognição e aprendizado, também pode ser um processo de negociação e concessão, envolvendo indivíduos, grupos e coalizões, muitas vezes com interesses distintos. Quanto mais importante a estratégia e descentralizada a organização, mais provável a existência de manobras políticas, que podem tornar o processo de estabelecimento de uma estratégia mais difícil.

No ambiente externo, as organizações podem procurar reduzir os relacionamentos de dependência ou chegar a algum acordo. Trata-se de movimentos competitivos para manterem posições de mercado. Ao contrário da escola do posicionamento, o sucesso da estratégia depende de impressões intangíveis, ações rápidas e instinto sobre aquilo que os oponentes poderão fazer.

Os relacionamentos externos levam a um novo viés dentro da formação de estratégia. “Com a rápida ascensão dos relacionamentos cooperativos, a formação da estratégia deixa os limites exclusivos da organização isolada e torna-se um processo conjunto, para ser desenvolvido com parceiros” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p. 189). Alianças são cooperativas e, portanto, exclusivas.

Resumindo as premissas desta escola, destacam-se: a formação de estratégia moldada por poder e política, tanto interna quanto externa; as estratégias com tendência a serem

emergentes; o poder micro, lidando com a política interna à organização; e o poder macro, usado como fonte do poder pela organização.

As críticas à escola do poder feitas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) referem-se à sua atenção ao fracionamento e divisão, que podem deixar de considerar padrões que se formam, mesmo em situações mais conflitantes. A tendência é não levar em conta o papel de forças integradoras, como liderança e cultura.

A escola do poder, no entanto, salientou a importância da política na promoção de mudanças estratégicas, quando agentes estabelecidos precisam ser confrontados. Não faz sentido descrever a formação de estratégia como um processo destituído de poder e política.

#### *Escola Cultural*

A formação de estratégia na escola cultural é vista como um processo calcado na força social da cultura. Preocupa-se em grande parte com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica, até mesmo como ponto de resistência a uma possível mudança.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) referem-se à cultura como sendo, essencialmente, composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que refletem as mesmas, não havendo culturas particulares. O poder toma uma entidade chamada organização e a fragmenta; a cultura junta uma coleção de indivíduos em uma entidade integrada chamada organização.

A ideologia descreve uma cultura rica em uma organização — um forte conjunto de crenças, compartilhadas apaixonadamente por seus membros, capazes de distinguir essa organização de todas as outras.

As premissas da escola cultural são resumidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 196) como:

- A formação de estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização.
- A transmissão das crenças se dá através de um processo de acumulação ou socialização, em grande parte tácito e não verbal.
- Os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura.
- A estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva.
- A cultura e a ideologia não encorajam mudanças estratégicas.

As ligações entre os conceitos de cultura e estratégia são amplas e variadas. Agem como um filtro perceptivo, estabelecendo as premissas das decisões das pessoas. A cultura influencia o estilo de pensar e, assim, o processo de formação de estratégia. As crenças, enraizadas na organização, podem agir como poderosas barreiras à mudanças fundamentais.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) classificam a teoria baseada em recursos como sendo, fundamentalmente, cultural, por enfatizar a origem das capacidades únicas da organização em sua evolução — em sua cultura.

As críticas a esta escola remontam à sua falta de clareza conceitual e a sua tendência a desencorajar mudanças necessárias, podendo levar a uma estagnação. Porém, esta linha de pensamento ofereceu importantes contribuições, sobretudo em questões como coletividade e consenso, levando em conta critérios históricos e culturais da organização.

### *Escola Ambiental*

A escola ambiental tende a considerar a organização como sendo passiva, reagindo ao ambiente em que está inserida. Esta escola ajuda a colocar em equilíbrio a visão global da formação de estratégia, pois posiciona o ambiente, ao lado de liderança e organização, como uma das forças centrais do processo de formação de estratégia.

Esta escola, como observam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), provém da “teoria da contingência”, que descrevia as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização. De acordo com essa teoria, não há uma melhor maneira de se fazerem as coisas. Tudo depende. Situações diferentes dão origem a comportamentos diferentes.

As premissas da escola ambiental baseiam-se, sobretudo, na suposição de que o ambiente é o agente central no processo de geração de estratégia. A organização deve reagir e responder a essas forças. A liderança torna-se um elemento passivo, tendo como função garantir uma adaptação adequada às exigências do ambiente.

Os autores criticam a escola ambiental pelo que eles reconhecem que talvez seja a maior fraqueza da teoria contingencial para fins de administração estratégica: a abstração das dimensões do ambiente. Para eles, o importante é não se deixar levar por exageros ou abstrações excessivas, concentrando-se em aprender a respeito das formas diferentes que o ambiente pode assumir e de que forma pode influenciar os rumos da organização.

### *Escola da Configuração*

A escola da configuração vê o mundo em termos de categorias claras e precisas. Procura integrar as mensagens das outras escolas em um agrupamento único. Possui um caráter mais abrangente, descrevendo o processo de geração de estratégia como sendo uma transformação.

Suas premissas abrangem as das outras escolas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 224) definiram-nas como:

- As organizações adotam, a seu tempo, determinadas formas estruturais adequadas a um determinado tipo de contexto.
- Os períodos de estabilidade são interrompidos por algum processo de transformação.
- Tais períodos podem se ordenar ao longo do tempo, descrevendo ciclos de vida das organizações.
- A administração estratégica deve reconhecer os períodos de estabilidade bem como as necessidades de transformação da organização.
- O processo de geração de estratégia deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto.
- A escola da configuração recebe críticas por simplificar em demasia as estruturas organizacionais e agregá-las em categorias fixas.

Como Mintzberg e Lampel (1999) observam, o processo de estratégia pode se inclinar em direção aos atributos de uma escola em um dado momento de sua trajetória e aos de outra em uma etapa distinta. Uma empresa nascente se aproxima das características presentes na escola empreendedora, enquanto uma empresa inserida em um ambiente altamente dinâmico e imprevisível pode se voltar para a escola do aprendizado. Alguns processos podem ser mais individualmente cognitivos do que socialmente interativos. Algumas estratégias podem ser mais racionalmente deliberadas, especialmente em indústrias maduras de produção em massa, enquanto outras tendem a ser mais adaptativas e emergentes. Os autores concluem que existem estágios identificados e períodos específicos da formação da estratégia, não em um sentido absoluto, mas em uma tendência reconhecida.

## 2.5. EMPREENDEDORISMO

Após apresentar uma tipologia que engloba as diversas formas de estabelecer um processo de estratégia, em diferentes abordagens, sob condições ambientais distintas e em momentos específicos de cada organização em seu ciclo de vida, uma ênfase maior será dispensada sobre o que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) convencionaram chamar de escola empreendedora.

O desenvolvimento econômico promovido pela atividade empreendedora mostra-se proeminente no avanço de uma sociedade, representando o empreendedor nesse contexto um papel fundamental de agente de mudanças. Indivíduos com visão, dispostos a arriscar seu próprio dinheiro ou de investidores em novos produtos, processos ou mercados, são o motor da economia. Combinam capital humano e físico, estimulam o crescimento econômico e o progresso (BECKER, 1998).

O conceito de empreendedor foi tratado de maneira proeminente por Schumpeter (1982), que expandiu e valorizou tal conceito. O autor definiu empreendimento como sendo a realização de novas combinações, enquanto os empresários são os indivíduos cuja função é realizá-las. Ou conforme definiu Mintzberg (1973, p. 44), “the entrepreneur [is that] individual who founded enterprises. His roles were essentially those of innovation of dealing with uncertainty, and of brokerage”.

O desenvolvimento econômico e a geração de riquezas são alcançados por meio da iniciativa dos empresários, que reúnem os recursos e os utilizam numa forma inovadora e criativa. O desequilíbrio dinâmico provocado pelo empreendedor mostra-se na norma de um mercado em constante evolução. Observa-se que ambientes que favoreçam empreendimentos de sucesso têm como característica marcante a capacidade de destruição criativa permanente, isto é, novas empresas prosperam e auxiliam o crescimento da economia em parte destruindo os mercados concorrentes estabelecidos (BECKER, 1998). A destruição torna-se tão essencial

quanto a inovação para manter o frescor e a continuidade da prosperidade do mercado. Torna-se a impulsionadora do crescimento econômico (FOSTER e KAPLAN, 2001). A capacidade de inovar continuamente, empreender e explorar novas oportunidades tornam o papel do empreendedor um permanente agente de mudanças.

Para Schumpeter (1982), os empresários representam um tipo especial de indivíduo, na média em que sua conduta é acessível em níveis muito desiguais e, relativamente, por poucas pessoas, de modo que passam a constituir uma característica destacada. Ao exercer sua função de líder, a principal tarefa não se restringe apenas a criar ou descobrir novas possibilidades. Estas estão sempre presentes e, muitas vezes, são de conhecimento geral, por vezes óbvias. A função do líder aparece quando este toma a frente das situações e assume as coisas, quebra a barreira dos hábitos arraigados, busca novos paradigmas, concebe e elabora novas combinações, enxergando-as como possibilidades reais e não meramente como um sonho. O líder confronta o meio ambiente social que rejeita e luta contra aqueles que desejam fazer algo novo. Essa resistência manifesta-se nos grupos ameaçados pela inovação, na dificuldade de encontrar a cooperação necessária e na conquista de novos consumidores.

Schumpeter (1982) aponta um conjunto de estímulos empresariais que compelem o indivíduo a empreender: a alegria de criar, de fazer as coisas, exercitar sua energia e engenhosidade. O empreendedor é capaz de reagrupar vários elementos de forma produtiva e introduzir novos métodos e novas combinações que resultarão em novos produtos. Produzir, argumenta Schumpeter (1982), significa combinar materiais e forças que estão ao alcance, com a finalidade de criar coisas novas ou então fazer as mesmas coisas por métodos distintos. Na medida em que essas novas combinações aparecem descontinuamente, surge o desenvolvimento, provocando uma série de transformações, que são a origem da destruição criativa, um dos motores do capitalismo. Mercados, construídos na suposição de descontinuidade, encorajam novos entrantes a produzirem resultados e valores superiores

(FOSTER e KAPLAN, 2001). Dessa forma, uma economia capitalista vivencia ciclos de expansão e retração. Tais ciclos são formados por conta das forças de inovações, capazes de iniciar um processo de destruição criativa. As estruturas antigas cedem lugar a novas estruturas, favorecendo a elevação dos ganhos econômicos e sociais. Em uma economia de livre concorrência, novas combinações significam a eliminação das antigas, o que explica, por um lado, o processo pelo qual indivíduos e empresas ascendem e decaem econômica e socialmente. Novos empreendimentos surgem fundados por novos empreendedores e os negócios antigos submergem perante eles (SCHUMPETER, 1982).

Essa capacidade de instituir novos empreendimentos e movimentar a economia faz com que o empreendedorismo seja, muitas vezes, descrito em termos de inovação, flexibilidade, dinamismo, aceitação do risco, criatividade e orientação para o crescimento (STEVENSON e GUMPETER, 1985). A relação entre inovação, criação de novos mercados e a ação do empreendedor é destacada por Schumpeter (1982). A inovação, seja pela introdução de uma idéia completamente nova ou por uma nova forma de perceber algo já existente, contribui para o surgimento de negócios originais. É desenvolvida pela criatividade visionária do empreendedor, que explora oportunidades, envolvendo produtos ou processos que outros não identificaram ou exploraram anteriormente, sendo capaz de alterar a ordem de mercado existente. “Strategic visionaries are leaders who use their familiarity with the issues as a springboard to innovation, who are able to add value by building new perceptions on old practices” argumentam Westley e Mintzberg (1989, p. 19). É o empreendedor quem, via de regra, inicia a mudança econômica, uma vez que tais alterações não aparecem espontaneamente nos consumidores; são levadas a cabo pela ação direta do empreendedor. Os consumidores são educados e ensinados a querer coisas novas. O crescimento da economia depende dessa capacidade de inovação das organizações (SCHUMPETER, 1982; BHIDE, 1994; IRELAND et al., 2001; HAMEL e GETZ, 2004).

Levados pela necessidade de inovar, implementar novas idéias e explorar oportunidades únicas de mercado, os empreendedores parecem ser orientados pela realização. Em geral, não se limitam a planos formais, nem são guiados por análises detalhadas e projeções financeiras em seus julgamentos. Ao invés disso, avaliam o conceito do negócio, as capacidades do empreendimento e as dimensões mais abrangentes de uma oportunidade, ao invés de focalizarem detalhes ou minúcias (QUINN, 1979). Integram análise e ação, não esperando por todas as respostas para tomarem uma decisão. Analisam as idéias, focando apenas seus aspectos principais. Projetam oportunidades e eliminam as que parecem pouco promissoras (BHIDE, 1994).

Ao empreender, o indivíduo está desprovido de dados para as suas decisões. Na maior parte das vezes, julga e prevê com base em sua experiência. Vários aspectos permanecem incertos, outros ainda são determináveis dentro de limites amplos, enquanto outros, talvez, só possam ser especulados. A impossibilidade de examinar, exaustivamente, todos os efeitos do empreendimento projetado leva o sucesso do empreendimento a depender da intuição, da capacidade de ver as coisas, de um modo que depois prove ser o correto, e da captação dos fatores essenciais do mercado, descartando os não essenciais (SCHUMPETER, 1982).

Isso faz com que a tomada de decisão, por vezes, seja feita sem levar em consideração todos os níveis de risco envolvidos. Ao iniciar um negócio, o empreendedor tem a propensão em arriscar-se mais, em se expor a situações de resultados incertos. Essa disposição deriva, na verdade, da diferença de percepção e da análise que os empreendedores têm sobre assumir posições de risco. Por estarem mais dispostos a fazer generalizações a partir de experiências limitadas e por sentirem-se autoconfiantes de que serão capazes de superar os principais obstáculos, tendem a simplificar as situações, chegando à conclusão de que seus empreendimentos estão destinados ao sucesso (BUSENITZ, 1999). Conforme observa Busenitz (1999, p. 327) “[...] it is not differences in risk propensity that distinguishes

entrepreneurs from managers in large organizations but differences in the ways they perceive and think about risk.” A disposição para assumir riscos supera a de evitá-los. Esse tipo de comportamento, inovador, pró-ativo, aceitando riscos, tomando decisões em ambientes incertos e imprevisíveis, abre as portas para que novos empreendedores se estabeleçam e novos negócios se desenvolvam, gerando riquezas e contribuindo para o desenvolvimento econômico (ADIZES, 2004; SCHUMPETER, 1982).

Na realidade, o fato de os empreendedores pouco se aterem a detalhes financeiros ou operacionais no planejamento de um novo investimento deriva de uma característica marcante em seu perfil, que é o profundo conhecimento do negócio. É a intuição que o direciona, baseada na sabedoria detalhada, arraigada ao seu conhecimento pessoal do ambiente. Esse conhecimento pode ser positivo, quando concentrado em uma única pessoa no comando, pois ela possui um forte comprometimento a longo prazo com a organização, além de visão e habilidades de mudança que podem ampliar a perspectiva da organização. Seu completo envolvimento em questões do dia a dia proporciona um amplo conhecimento do ambiente em que este está inserido, o que sustenta sua visão global (MINTZBERG e WATERS, 1982). Isso leva o empreendedor a estar constantemente afinado com as mudanças do ambiente e a ter o completo controle da organização.

A necessidade por controle é outra característica observada em indivíduos empreendedores. Por acharem difícil trabalhar em situações estruturadas, eles passam a criar a estrutura na qual o trabalho deve ser feito em seus termos (VRIES, 1985). Esse tipo de comportamento, muitas vezes, acarreta uma deficiência e uma informalidade nos sistemas de controle da empresa. Segundo Bhide (1996), essa informalidade não causa problemas quando o empreendedor não está interessado em construir um negócio grande e sustentável. Uma vez que essa se torne sua meta, formalizar sistemas e processos torna-se fundamental.

Para Bhide (1996), empreendimentos que não possuem sistemas formais de controle,

processos de tomada de decisão ou normas claras para os empregados não podem ser chamados de organização. O empreendedor improvisa e executa quase todas as funções importantes. Todas as decisões estratégicas estão sob seu controle.

Mintzberg (1973) delimita algumas características do modo como empreendedores administram a estratégia. Para ele, as organizações empreendedoras são focadas em oportunidades, orientadas sempre de maneira inerentemente ativa ao invés de passiva. O poder de decisão é centralizado nas mãos de uma única pessoa. Ele cita Collins e Moore, que afirmam que “the entrepreneurial personality [...] is characterized by an unwillingness to ‘submit’ to authority, an inability to work with it, and a consequent need to escape from it” (COLLINS e MOORE apud MINTZBERG, 1973, p. 45). A estratégia é guiada pela visão que o empreendedor tem da própria organização.

Mintzberg (1973) apresenta três modos distintos de estratégia e estabelece uma comparação entre eles. Além do padrão empreendedor, mais dois modos são propostos: o modo adaptativo, que é caracterizado pela inexistência de metas claras e concisas, com a organização reagindo ao mercado ao invés de assumir uma postura pró-ativa; e o modo do planejamento, que exige, sobretudo, racionalidade no processo de tomada de decisão, baseados em metas claras e precisas, focada na análise sistemática e estruturada do ambiente.

Um quadro comparativo entre os três modos estratégicos propostos por Mintzberg (1973) é mostrado abaixo.

<b>Característica</b>	<b>Empreendedor</b>	<b>Adaptativo</b>	<b>Planejamento</b>
<b>Modo de Decisão</b>	Pró-ativo	Reativo	Pró-ativo e reativo
<b>Metas da organização</b>	Crescimento	Indeterminado	Eficiência e crescimento
<b>Avaliação das proposições</b>	Julgamento	Julgamento	Analítico
<b>Responsável pelas escolhas</b>	Empreendedor	Barganhas	Administração
<b>Horizonte de decisões</b>	Longo prazo	Curto prazo	Longo prazo
<b>Ambiente preferencial</b>	Incerteza	Certeza	Risco
<b>Ligação entre as decisões</b>	União frágil	Separadas	Integradas
<b>Flexibilidade</b>	Flexível	Adaptativo	Restrito
<b>Amplitude de movimento</b>	Decisões corajosas	Etapas incrementais	Estratégias globais
<b>Visão de direção</b>	Geral	Nenhuma	Específica
<b>Fonte de poder</b>	Empreendedor	Dividido	Gerência

<b>Objetivos</b>	Operacionais	Não operacionais	Operacionais
<b>Ambiente</b>	Produtivo	Complexo, dinâmico	Previsível, estável
<b>Status da organização</b>	Jovem, pequena ou de liderança forte	Estabilizada	Grande

Quadro 6: Características dos três modos de estratégia.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, 1973, p. 49.

Empreendedorismo e gerenciamento estratégico são ambos processos dinâmicos focados no comportamento e performance da empresa. Enquanto o gerenciamento estratégico estabelece e explora vantagens competitivas em um determinado contexto, o empreendedorismo promove a busca por uma vantagem competitiva através de produtos, processos e inovações. Uma integração bem sucedida de empreendedorismo e ações estratégicas aumenta a habilidade da organização de crescer e criar valor. Quando independentes, contribuem para o crescimento e sucesso da organização. Quando integrados, criam uma sinergia que aumenta o valor de seus resultados (IRELAND et al., 2001).

As ações estratégicas no modo empreendedor, usualmente, requerem que o processo de formulação da estratégia esteja nas mãos de um único líder orientado para o crescimento, agindo em um ambiente propício ao desenvolvimento da organização. Essas condições mostram-se presentes, tipicamente, em organizações pequenas e/ou jovens. Geralmente, tais empresas têm um baixo comprometimento de recursos e um alto potencial de ganho, o que as permite tomar decisões mais ousadas. O líder tende a ser um indivíduo carismático, que exerce sua liderança associando o desenvolvimento da empresa à sua missão pessoal. É um período de expansão e crescimento, conforme observado por Mintzberg (1973).

O crescimento é a meta dominante em uma organização empreendedora. De acordo com McClelland (apud Mintzberg, 1973, p. 46), “the entrepreneur is motivated above all by his need for achievement.” Uma vez que as metas da organização são extensões de suas metas pessoais, Mintzberg (1973, p. 46) conclui que “the dominant goal of the organization operating in the entrepreneurial mode is growth.”

No entanto, as empresas não compartilham o mesmo padrão de crescimento. Muitas vezes, as opções que foram apropriadas para um determinado empreendimento podem ser completamente inapropriadas para outro. Cada uma tem sua própria história sobre o desenvolvimento estratégico, sua estrutura organizacional e a evolução do papel do empreendedor na organização (BHIDE, 1996).

Conforme a empresa cresce, a função do empreendedor vai se modificando. Seu envolvimento passa a ser com a estratégia da organização e não mais com as atividades operacionais que lidavam no início do empreendimento. Transformar um negócio em uma organização capaz de possuir uma existência independente requer que o empreendedor se dedique a novas funções (BHIDE, 1996).

They achieve this by, for example, focusing more on formulating marketing strategies than on selling; negotiating and reviewing budgets rather than directly supervising work; designing incentive plans rather than setting the compensation of individual employees; negotiating the acquisitions of companies instead of the cost of office supplies; and developing a common purpose and organizational norms rather than moving a product out the door (BHIDE, 1996, p. 129).

Com o crescimento e o desenvolvimento da empresa, recursos específicos do fundador devem ser transformados em recursos organizacionais. Para construir uma organização que esteja habilitada a funcionar sem a sua presença, o empreendedor deve projetar a estrutura da organização e seus sistemas, além de moldar seus valores e sua cultura. Desenvolver a organização dessa forma envolve a formalização e a transformação dos recursos individuais do empreendedor em capacidades organizacionais especializadas, apoiadas por sistemas de aprendizagem formais. Sem a transição dos recursos individuais do empreendedor para recursos organizacionais, a organização pode enfrentar algumas restrições em seu crescimento (BRUSH, GREENE e HART, 2002; BHIDE, 1996).

A incapacidade de promover essa mudança pode comprometer o desenvolvimento futuro da organização, uma vez que seu desempenho continuará diretamente atrelado à figura

do empreendedor. Enquanto o negócio é simples e concentrado o bastante para ser compreendido por uma só pessoa, essa centralização em um único líder é eficiente, uma vez que a idéia e a visão, na qual a empresa é baseada, estão diretamente vinculadas ao empreendedor, que, por sua vez, está totalmente comprometido e envolvido com o desenvolvimento da organização (MINTZBERG e WATERS, 1982; SMITH, 1992).

Entretanto, problemas podem surgir a partir do momento em que a empresa atinja um tamanho e uma complexidade que não permitam mais ao empreendedor tomar todas as decisões. É o início de uma transformação que envolve delegação de poder na tomada das decisões, em transferir para outras pessoas a tarefa de comandar o crescimento da empresa. Ao mesmo tempo em que essa mudança de orientação torna-se necessária, muitas vezes acaba por representar um dilema para o empreendedor (SMITH, 1992).

## 2.6. FONTES DE PODER

A participação do empreendedor nos vários estágios de desenvolvimento da organização e a afirmação da empresa como uma entidade independente, detentora de personalidade própria, remetem a duas questões importantes: a estrutura de poder dentro da organização e a migração do foco do poder de uma fonte baseada na personalidade para uma fonte centrada na organização.

Na definição de Weber (apud Galbraith, 1986, p. 2), poder é “a possibilidade de alguém impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas.” Srour (1998) observa ainda que o poder é uma relação social, não uma posse unilateral. As relações de poder significam uma dupla relação: dominação e sujeição. Galbraith (1986, p. 6 e 7) identifica as fontes pelas quais o poder é exercido:

- A personalidade — liderança — que é a qualidade do físico, da mente, da oratória, da firmeza moral ou de qualquer outra característica pessoal que dá

acesso a um ou mais instrumentos de poder.

- A propriedade ou riqueza, que confere um aspecto de autoridade, uma firmeza de propósito, induzindo à submissão condicionada e proporcionando os meios para comprar a submissão.
- A organizacional, que está ligada ao poder condicionado. É da organização que provém a persuasão necessária e a conseqüente submissão aos seus propósitos.

Galbraith (1986) distingue ainda os instrumentos pelos quais o poder é exercido e imposto: o poder condigno, o compensatório e o condicionado. O poder condigno “obtem submissão pela capacidade de impor às preferências do indivíduo ou do grupo uma alternativa suficientemente desagradável ou dolorosa para levá-lo a abandonar essas suas preferências” (GALBRAITH, 1986, p. 4). O poder compensatório, por sua vez, obtém submissão pela oferta de uma recompensa positiva, proporcionando algo de valor ao indivíduo que se submete. O poder condicionado impõe-se mediante a mudança de uma convicção ou de uma crença. “A persuasão, a educação ou o compromisso social com o que parece natural, apropriado ou correto levam o indivíduo a se submeter à vontade alheia” (GALBRAITH, 1986, p. 6).

Ao iniciar um novo empreendimento, o controle da organização está centralizado nas mãos do empreendedor, que exerce o poder com base em sua personalidade autêntica. Submete todos à sua vontade, persuadindo, cultivando uma crença ao redor de sua pessoa, exercendo a liderança. Como observa Galbraith (1986), o poder advém não para o indivíduo que sabe e, sim, para aquele que acredita saber e que consegue persuadir os outros nessa crença. Essa característica é marcante na personalidade do empreendedor. Todas as decisões são tomadas com base em sua experiência e visão. É ele quem interpreta os sinais vindos do ambiente e os adapta à realidade da organização de acordo com o conhecimento que possui. A fonte de poder é totalmente vinculada à personalidade do líder.

O crescimento da empresa acarreta mudanças em sua estrutura e exige que sejam feitas adaptações na forma de conduzir a administração. A formação de equipes de trabalho, a descentralização da tomada de decisão e a redefinição do papel do empreendedor frente às necessidades da organização, promovem uma transferência contínua de poder dos proprietários para os administradores — da propriedade para a organização. A personalidade poderosa e centralizadora é substituída por uma equipe administrativa. O empreendedor cede lugar ao anônimo homem da organização. Ocorrem um declínio da personalidade e uma ascensão da organização como fonte de poder (GALBRAITH, 1986).

O deslocamento das fontes de poder da personalidade e da propriedade para a organização pode acarretar numa acentuada redução da eficácia relativa do poder compensatório e num aumento do poder condicionado. Galbraith (1986) argumenta que o poder condicionado é subjetivo: nem os que o exercem nem os que se sujeitam a ele estão necessariamente cientes de que ele está sendo exercido. A aceitação da autoridade e a submissão à vontade alheia podem ser deliberadamente cultivadas pela persuasão ou pela educação ou podem ser ditadas pela própria cultura. A submissão é considerada normal, apropriada e tradicionalmente correta.

O poder condicionado é o produto de um contínuo que parte da persuasão objetiva, levando o indivíduo a acreditar que determinado comportamento é, intrinsecamente, correto. É o resultado de uma tentativa direta e clara de conquistar a crença que reflete os propósitos do indivíduo ou grupo que busca o poder, podendo estar implícita na condição cultural ou social (GALBRAITH, 1986).

A organização, como fonte de poder, tem acesso ao poder condicionado. O indivíduo submete-se aos objetivos comuns da organização. Deste exercício interno do poder advém a capacidade da organização em impor sua vontade externamente. A eficácia da empresa em

produzir e vender seus produtos — isto é, sua capacidade de conquistar a submissão externa — depende da qualidade de sua organização interna, da extensão e profundidade da submissão de seus empregados, da afirmação de seus valores e crenças (GALBRAITH, 1986).

O condicionamento é o que, basicamente, induz a subordinação dos indivíduos aos propósitos da empresa. Os participantes, em maior ou menor grau, submetem-se aos objetivos da organização em busca de algum objetivo comum. Como argumenta Srour (1998), as coletividades necessitam de padrões culturais — princípios, valores, crenças, normas morais — para que sejam inculcadas convicções. Quando tais propósitos estão, profundamente, incorporados à crença do indivíduo e têm uma força independente, ele passa a crer que esses objetivos são bons e corretos. Essa crença é uma manifestação altamente eficaz do poder condicionado. Os propósitos da empresa passam a ser mais importantes até do que a própria recompensa financeira (GALBRAITH, 1986).

A afirmação dos propósitos e valores da empresa perante seus funcionários e a mudança da fonte de poder baseado na personalidade para a organização representa o progresso de uma dependência em um indivíduo para uma independência institucional. O poder baseado na personalidade que instituiu uma filosofia e guiou a empresa, foi baseado nos líderes que, originalmente, fundaram a organização com sua própria filosofia de vida. A institucionalização dessa filosofia é um passo fundamental, para que ela seja identificada com a organização e não mais com o líder empreendedor (COLLINS e PORRAS, 1991). Conforme a organização amadurece, os valores são incorporados e passam a fazer parte da cultura da empresa que é reconhecida como uma entidade independente, dotada de personalidade própria, à qual os indivíduos se integram. Integrar-se à instituição implica em um certo elemento de submissão ao conjunto de visões e crenças da empresa. O que mantém os membros em mútua sintonia é que eles aderem a um conjunto de valores comuns,

formando uma verdadeira comunidade (GEUS, 1998). É o que leva a organização a alcançar uma posição de independência.

A transformação de valores individuais em valores organizacionais representa apenas um primeiro passo na afirmação da empresa como uma organização institucionalmente independente. É necessário que esse processo de internalização de valores transforme-se em uma rotina. Como afirmam Stevenson e Gumpeter (1985), as empresas bem sucedidas e orientadas ao mercado mantêm um sistema de aprendizado contínuo.

O aprendizado organizacional é o desenvolvimento de novos conhecimentos com o potencial de influenciar o comportamento da empresa perante o mercado e auxiliar na criação de riqueza. As empresas devem ser capazes de disseminar os novos conhecimentos por todas as partes da empresa, para que esses conhecimentos possam contribuir na geração de valor e no desenvolvimento de uma visão central, fortemente associada à organização (IRELAND et al., 2001).

## 2.7. INOVAÇÃO E INDEPENDÊNCIA INSTITUCIONAL

Os conceitos de estratégia introduzem considerações a respeito das forças de mercado, pressões do ambiente e imperativos organizacionais, que formam o plano de fundo de iniciativas visionárias (WESTLEY e MINTZBERG, 1989). Para que as empresas possam, efetivamente, manter-se inovadoras, o grande desafio passa a ser a continuidade da flexibilidade, a capacidade de resposta e a rapidez de reação às demandas do mercado. Essas são características expressas de organizações visionárias que reagem às ineficiências geradas pela rápida expansão, através da inovação e do aprendizado contínuo.

O aumento da estrutura, rigidez e controle inerentes ao crescimento torna essa relação paradoxal. A busca por melhor desempenho multiplicou as exigências sobre a organização, levando-as a enfrentar demandas cada vez maiores e, aparentemente, incompatíveis, conforme

analisa Kanter (1997): pensar estrategicamente e investir no futuro, mas manter, continuamente, bons resultados a curto prazo; ser empreendedor e correr riscos, mas não onerar o negócio com um fracasso; conhecer os negócios em profundidade, em seus detalhes, ao mesmo tempo em que delega responsabilidades; comprometer-se com as “visões” e sua realização, sendo, contudo, flexível, responsivo e rápido nas mudanças; ser um líder e determinar a direção, porém manter-se participativo e cooperativo; encorajar a criatividade e a inovação que levem à novas direções, mas manter-se firme no que faz de melhor.

O desenvolvimento de uma visão organizacional compartilhada representa a resposta ao paradoxo de se manter uma empresa descentralizada e, ao mesmo tempo, ter coerência e manter esforços coordenados (COLLINS e PORRAS, 1991). A relação entre crescer e continuar flexível pode ser possível, se a estratégia da empresa seguir a filosofia que norteia suas ações diárias, sua concepção e seu posicionamento frente aos consumidores e à concorrência. Para Collins e Porras (1991), conforme as organizações amadurecem, os líderes originais tendem a não estar mais presentes na função de modelos de filosofia. Os futuros líderes devem ampliar essa condição, identificando e reafirmando, continuamente, a ideologia central da empresa. Para se tornar uma organização visionária, ao invés de uma organização com um único líder visionário de quem todos dependem, a filosofia guia deve transcender seus fundadores. É um processo essencial para o sucesso futuro da empresa. Torna-se necessário construir uma organização com visão e não possuir, apenas, um indivíduo carismático com visão. Sem visão, sem uma ideologia central, concluem Collins e Porras (1991), as organizações não têm chance de criar seu futuro. Elas podem somente reagir a ele.

A ideologia central de uma empresa visionária anda lado a lado com uma busca implacável pelo progresso que induz mudanças e o movimento para frente em tudo que não faz parte da ideologia central. A busca pelo progresso é proveniente de uma profunda necessidade humana — de explorar, de criar, descobrir, alcançar, melhorar. (COLLINS e PORRAS, 2000, p. 127).

Ao instituir valores centrais, a empresa torna-se uma unidade com identidade própria e

a ideologia faz parte de sua personalidade. Geus (1998) argumenta que uma empresa não é uma máquina, mas um organismo vivo. Deve possuir um senso de identidade coletiva e um propósito fundamental. Sua filosofia central deve capturar a alma da organização (NONAKA, 1991; DRUCKER, 1994), deve refletir sua intenção estratégica e ser conhecida e entendida por todos.

A intenção estratégica, definida por Hamel e Prahalad (1989) como sendo uma ambição que vai além dos recursos e capacidades da organização, criando um compromisso de vitória e de liderança sustentada ao longo do tempo, significa mais do que simples ambições irrestritas. Ela inclui um processo ativo de gerenciamento com o foco da organização voltado à essência da vitória, à motivação das pessoas na comunicação dos valores desejados, ao espaço para contribuições individuais e em grupo, ao sustento de um entusiasmo, à utilização das intenções consistentemente, fornecendo novas definições operacionais, quando ocorrem mudanças nas circunstâncias de mercado e guiando a alocação de recursos.

Hamel e Prahalad (1989) afirmam que, em empresas onde uma intenção estratégica é estabelecida e uma meta final definida, a criatividade e a inovação ocorrem de maneira livre, porque a administração estabelece critérios que permitem às pessoas, testar suas iniciativas, tornando as empresas mais inventivas. Aproveitam a lacuna existente entre recursos disponíveis e ambições, para inovar e construir novas vantagens competitivas, baseadas no conhecimento

A disponibilidade do conhecimento pessoal para todos os níveis da organização é a atividade central da empresa criadora de conhecimento. Nonaka (1991) define dois tipos básicos de conhecimento: o conhecimento explícito, formal e sistemático, que pode ser facilmente comunicado e compartilhado; e o conhecimento tácito, altamente pessoal, difícil de formalizar e de ser comunicado a outras pessoas. O conhecimento tácito é altamente ligado a

ação e ao comprometimento de um indivíduo em um contexto específico.

Nonaka (1991) propõe quatro padrões de criação de conhecimentos: do tácito para o tácito, do explícito para o explícito, do tácito para o explícito e do explícito para o tácito. Todos esses quatro padrões co-existem de maneira dinâmica, num tipo de espiral do conhecimento. A articulação e a internalização são passos fundamentais nessa espiral. São elas que garantem o contínuo aprendizado da empresa e criam um ambiente favorável à expansão.

A expansão das organizações e a conseqüente descentralização estimulam a inovação, aceleram a tomada de decisões e aumentam o senso de responsabilidade em fornecer qualidade total por parte das pessoas em todos os níveis (COLLINS e PORRAS, 1991). O desenvolvimento da capacidade de aprender, de migrar e mudar, de desenvolver novas habilidades e atitudes faz-se necessário em um mundo em constante mudança. Quando essa capacidade de aprender é mais rápida que a da concorrência, a empresa tem sua mais sustentável vantagem competitiva (GEUS, 1998). Essa capacidade envolve, diretamente, a internalização do conhecimento tácito do empreendedor, transformando habilidades pessoais em valores organizacionais.

A conversão do conhecimento pessoal de um indivíduo, geralmente o líder visionário, em um conhecimento organizacional valioso como um todo é um importante ponto para que as empresas empreendedoras se transformem em empresas visionárias. Como coloca Nonaka (1991), apenas o conhecimento é fonte de vantagem competitiva numa economia onde a única certeza é a incerteza. A conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora de conhecimento e ocorre em todos os níveis da organização. O empreendedor ou o grupo de empreendedores deve transferir suas forças pessoais para o empreendimento e transformá-las em forças organizacionais que podem levar a uma vantagem única. O conhecimento e as habilidades do empreendedor devem ser

institucionalizados no empreendimento para fornecer uma base ao crescimento contínuo em porte, complexidade e valor do conjunto de recursos (ARBAUGH, CAMP e VORHIES apud BRUSH, GREENE E HART, 2002).

A complexidade de orientações, objetivos e habilidades de sucesso ancorados na filosofia guia de um sistema de princípios e valores originados nos líderes que fundaram a organização devem transformar-se em valores organizacionais. Empreendimentos podem ser levados ao insucesso, a menos que vantagens competitivas sejam conquistadas e mantidas. Observa-se necessário progredir de uma dependência excessiva em um ou alguns indivíduos-chave para uma situação de independência institucional. Somente quando uma organização institucionalizar sua filosofia central é que essa filosofia será identificada com a organização, ao invés de ser identificada com certos indivíduos que exercem posições de comandando dentro da organização (COLLINS e PORRAS, 1991). Com o tempo, as capacidades da organização, como um todo, vão aumentando mais do que se esperaria da simples soma do aumento individual da capacidade das pessoas (GEUS, 1998).

A institucionalização da estrutura organizacional, ao fixar regras e procedimentos de forma clara, funciona como um meio pelo qual o elemento pessoal é removido e os sistemas tornam-se sistemáticos (SILVA, VIEIRA e DELLAGNELO, 1998). A institucionalização da filosofia central e dos valores da organização transfere o poder das mãos do empreendedor para a organização, conferindo a ela independência. A liberdade de movimento não se encontra mais nas mãos do líder empreendedor, mas nos procedimentos organizacionais.

No entanto, o poder organizacional, ao instituir regras e controles, pode desencorajar a inovação, tornando as corporações mais complexas e pesadas (FOSTER e KAPLAN, 2001). Para não perder a flexibilidade característica das empresas empreendedoras, as organizações devem cultivar uma cultura inovativa, mesmo não estando mais sob o comando de um líder visionário. Tal cultura tende a tornar as organizações mais intuitivas. As pessoas criativas

passam a ter a oportunidade de reconhecer padrões que outros não podem perceber. Essa capacidade é amplificada quando firmada no conhecimento coletivo e na experiência da empresa (LOCHRIDGE, 2002). Segundo Lochridge (2002), a maior parte das organizações pode liberar uma grande quantidade de capacidade criativa. O fato de que muitas empresas não são suficientemente inovadoras significa que as energias criadas são gastas de forma ineficiente e dispendiosa, depositadas totalmente em indivíduos em vez de na intuição organizacional.

A empresa criadora do conhecimento é formada tanto por idéias como por ideais. Investir em inovação não é uma atividade especializada, mas sim um comportamento sistemático da empresa (NONAKA, 1991). Uma organização que mantém seus empregados imersos em atividades rotineiras, não está propensa a ser uma organização criativa e inovadora. A sobrevivência lucrativa requer uma margem derivada de alguma combinação entre idéias criativas e uma capacidade superior de execução (BHIDE, 1994). Isso requer uma nova arquitetura corporativa que favoreça múltiplos modelos mentais, decisões abertas e menos controle. Num ambiente criativo, onde há menos informações definitivas e maior necessidade por flexibilidade, permissão pode levar mais aos resultados do que controle (FOSTER e KAPLAN, 2001).

Successful companies are those that consistently create new knowledge, disseminate it widely throughout the organization, and quickly embody it in new technologies and products. These activities define the “knowledge-creating” company, whose sole business is continuous innovation. (NONAKA, 1991, p. 96).

A empresa criadora de conhecimento reconhece que uma performance de destaque a longo prazo somente pode ser alcançada por mudanças contínuas e superiores. As empresas devem manter a excelência operacional enquanto perseguem inovações estratégicas (FOSTER e KAPLAN, 2001). Para Schumpeter (1982), a inovação acontece de cinco formas diferentes: a introdução de um novo produto, a introdução de um novo método de produção, a abertura

de um novo mercado, a conquista de uma nova fonte de suprimentos, o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

A independência institucional e a cultura inovativa fazem com que a instituição deixe de ser apenas a criação de seus fundadores. Ela se torna uma entidade separada, uma *persona* em si, com caráter e história próprios. Stern (apud GEUS, 1998) define *persona* como um caráter único do indivíduo. É dotada de valores e experiências próprias, é orientada por objetivos, consciente de si mesma, aberta e em constante relacionamento com o mundo externo. É viva, mas com tempo de vida finito.

Como todos os organismos, uma empresa viva, argumenta Geus (1998), existe para procurar sua sobrevivência e desenvolvimento, para realizar seu potencial e crescer o máximo possível. Seus propósitos são a longevidade e o desenvolvimento do próprio potencial.

Geus (1998) aponta quatro fatores comuns a empresas longevas:

1. São sensíveis ao ambiente. Essa característica representa a capacidade da empresa de aprender a se adaptar;
2. São coesas e dotadas de um forte senso de identidade, aspectos da capacidade inata da empresa de construir uma comunidade e uma *persona* para si mesma;
3. São tolerantes, não exercendo controle centralizado nas tentativas de diversificação. São sintomas da consciência ecológica da empresa, sua capacidade de formar relacionamentos construtivos com outras entidades, dentro e fora de si mesmas;
4. São conservadoras financeiramente, pois controlam a capacidade de efetivamente governar seu próprio crescimento e evolução.

A busca pela longevidade e sobrevivência duradoura não podem ser definidas em termos econômicos, mas em função de sua própria evolução. Os valores centrais representam as doutrinas essenciais e duráveis da empresa e não devem ser comprometidos em detrimento de ganhos financeiros ou oportunismos de curto prazo (COLLINS e PORRAS, 2000). Apenas o desenvolvimento de uma filosofia capaz de fazer com que a empresa e as pessoas sintam-se partes de uma identidade mútua é capaz de transformar a empresa em um organismo vivo (GEUS, 1998), dotado de personalidade própria e valores organizacionais que dêem a ela uma expressão singular de seu caráter e abram a possibilidade de uma existência segura e independente.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa utilizou-se de uma metodologia de estudos de caso múltiplos (YIN, 2005) para identificar as estratégias das empresas catarinenses participantes do Empreender Endeavour em um momento de transição entre o foco de poder na personalidade e o foco de poder na organização.

A escolha por uma pesquisa estritamente qualitativa, de caráter exploratório, justifica-se por se tratar da análise de estudos de caso múltiplos, de caráter particular.

... podemos afirmar que, em geral, as investigações que se voltam para uma análise qualitativa tem como objetivo situações complexas ou estritamente particulares. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (RICHARDSON, 1999, p. 80)

Richardson (1999, p. 79) afirma que “a abordagem qualitativa de um problema [...] justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.” Gil (1999, p.43), por sua vez, define que “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.” As pesquisas qualitativas de campo exploram, particularmente, as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que esses instrumentos penetram na complexidade de um problema (Richardson, 1999).

O método de estudo de caso, como uma estratégia de pesquisa, é utilizado em diversas situações, incluindo estudos organizacionais e administrativos, fornecendo “um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse” (COLLIS e HUSSEY, 2005, p.

72). Segundo Yin (2005, p. 26), “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Acrescenta duas fontes de evidência: a observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas de pessoas nele envolvidas. É utilizado como uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto na vida real (YIN, 2005).

The case-study approach allows the researcher to select examples that illustrate the points he or she wishes to make. Thus, the approach lends itself to qualitative rather than quantitative analysis. (BAILEY, 1994, p.301)

A validade externa em um estudo de caso é estabelecida em uma generalização analítica. Yin (2005) argumenta que a analogia com amostragens e universos mostra-se incorreta quando se trata de estudos de caso.

A pesquisa com base em levantamentos baseia-se em generalizações estatísticas, ao passo que os estudos de caso [...] baseiam-se em generalizações analíticas. Na generalização analítica, o pesquisador está tentando generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente. (YIN, 2005, p. 58)

Sendo o presente trabalho baseado em uma teoria e não em uma amostragem aleatória representativa de determinada população, não pretende, portanto, ser estatisticamente representativo.

### 3.1. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A escolha das empresas baseou-se em critérios técnicos, em função do perfil das empresas, do estágio do ciclo de vida em que se encontravam, que atendessem a parâmetros específicos de desempenho, fossem de pequeno ou médio porte e estivessem localizadas no Estado de Santa Catarina.

Segundo classificação do Sebrae (2005), as empresas são divididas quanto ao porte da seguinte forma:

- Microempresa: na indústria, até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas;
- Pequena empresa: na indústria, de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas;
- Média empresa: na indústria, de 100 a 499 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 50 a 99 pessoas ocupadas.

Do amplo universo de pequenas e médias empresas, procurou-se delimitar uma amostra de empresas estabelecidas no mercado, cujo negócio já se mostrou viável, tem consumidores o bastante e os produtos e/ou serviços oferecidos conseguem satisfazê-los suficientemente para mantê-los. São empresas que, embora ainda sejam consideradas de pequeno ou médio porte, já atingiram um nível de confiança econômica, tem tamanho e penetração de mercado suficientes para garantir seu sucesso econômico (CHURCHILL e LEWIS, 1983). Nessa fase, observa-se que o empreendedor procura consolidar a empresa e buscar recursos para o crescimento. É o momento em que a empresa começa a adquirir uma característica organizacional independente.

A fim de selecionar um grupo de empresas que satisfizessem esses requisitos, identificaram-se, nas empresas participantes do Empreender Endeavour, características que as tornavam aptas a formar esse conjunto. São empresas que, ao serem selecionadas pela entidade para fazer parte de seu programa de capacitação, passam por uma extensa avaliação que leva em conta aspectos relevantes, que as diferenciam das demais, como grau de desenvolvimento, grau de inovação, potencial de crescimento, histórico de realizações, capacidade de mobilizar pessoas e recursos, ética, visão e motivação em aprender e ensinar. Esses aspectos são correspondentes às características das empresas que se pretende analisar.

Na época da pesquisa, o Instituto Empreender Endeavor contava com 33 empresas no

Brasil. São elas:

- Autômatos
- Beleza Natural
- Bonagura Planejamento - Controladoria – Finanças
- Compsis
- Comunique-se
- DentalCorp
- DryWash
- Escol@24horas
- Fly Logística
- Grupo Infnet
- Grupo Máquina
- Impactools
- Lan Designers
- Mextra
- Multidelivery
- MV Sistemas
- Nano Endoluminal
- nTime
- Papel Virtual
- Pigatto

- PipeWay
- Pixel Software
- Poit Energia
- Pollux
- Propay
- Proteus
- S & V Consultoria
- Solvo
- Spoleto
- Tech4B
- Tectis Sistemas Avançados
- Vitrogen

A partir desse grupo formado, por limitações referentes à coleta de dados, acesso às informações, custos relacionados à pesquisa e tempo necessário para um levantamento de abrangência nacional, focaram-se as duas empresas participantes do grupo com sede em Santa Catarina: A Pollux e a Nano Endoluminal.

### 3.2. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Os procedimentos utilizados na pesquisa incluíram:

- Revisão da literatura de estratégia, empreendedorismo, ciclo de vida das organizações, inovação e assuntos afins.
- Condução de entrevistas em profundidade com pessoas-chave — fundadores e executivos principais — das organizações componentes do grupo selecionado.

Pessoas comprometidas diretamente com o processo de crescimento da empresa desde sua fundação, com participação direta na formulação de estratégias e total conhecimento dos processos envolvidos.

- Desenvolvimento de um quadro referencial baseado na literatura revisada e formulação de hipóteses a serem confirmadas.
- Análise dos dados coletados e comparação com o quadro referencial exposto, a fim de se comprovar a validade ou não das hipóteses levantadas.

Harrigan (1983) defende o uso de metodologias híbridas, com múltiplos locais e múltiplas fontes de dados. Esses dados incluem materiais publicados, entrevistas de campo em profundidade e materiais de arquivo. A utilização de diversas fontes de dados proporciona o cruzamento desses dados e o enriquecimento das conclusões do pesquisador. A análise de estratégias passadas, da história da empresa, a forma como responderam a mudanças estratégicas podem estabelecer certas posturas competitivas e comparar os resultados.

Como fonte primária de pesquisa, foram utilizadas entrevistas em profundidade, face a face, num total de quatro, dirigidas por uma pauta que seguia os temas a serem abordados. Ao longo da pesquisa, foram entrevistados o fundador e o principal líder das duas empresas pesquisadas. As entrevistas, que Yin (2005) classifica como uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso, foram conduzidas de maneira que houvesse um desenvolvimento flexível, permitindo um aprofundamento maior para que fossem expostos fatos de destacada importância em algumas decisões. “Isso possibilita ao entrevistador aprofundar-se muito mais nas complexidades de algumas situações e pode muito bem introduzi-lo em fatores relevantes [...]” (MANN, 1979, p. 104). Gil (1999, p. 118) enumera algumas vantagens da entrevista na pesquisa social:

- Possibilita a obtenção de dados referentes a diversos aspectos da vida social;

- É eficiente para obtenção de dados em profundidade;
- Os dados obtidos são suscetíveis de classificação e quantificação.

Bailey (1994) também aponta diversas vantagens do uso de entrevistas face-a-face como ferramenta de coleta de dados: apresenta maior flexibilidade, obtém uma taxa de resposta maior, inclui componentes de análise não verbais, proporciona um controle do ambiente, flexibilidade na composição da ordem das questões e espontaneidade no comportamento. Permite ainda que exista um maior nível na complexidade das perguntas e garante que a única pessoa a respondê-las é o próprio entrevistado, evitando que sejam repassadas a outras pessoas.

A partir das respostas obtidas na entrevista, foi feita uma análise de conteúdo, onde procurou-se levantar questões específicas e aspectos comparativos do posicionamento da empresa em seu ciclo de vida e do processo de formulação de estratégia. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. Também foram analisados documentos organizacionais, artigos e notícias veiculadas pela mídia, relatórios e materiais promocionais.

A pesquisa empregou algumas das abordagens defendidas por Snow e Hambrick (1980) para identificar e medir estratégias, buscando uma convergência para um retrato de uma estratégia em particular das organizações. A estratégia foi acessada utilizando-se todas as informações disponíveis e caracterizada diretamente pelos altos executivos das organizações. Também foram consideradas avaliações de indivíduos externos ao foco da organização. Por serem empresas de caráter empreendedor, ainda apresentam características de informalidade, ocasionando uma ausência de registros formais e, conseqüentemente, uma dificuldade maior em se extrair dados. Algumas medidas estratégicas, de caráter sigiloso, não puderam ser acessadas, o que impossibilitou o levantamento de indicadores objetivos.

### 3.3. REVISÃO DA LITERATURA

Uma revisão da literatura foi feita, levantando aspectos, a fim de se estabelecer um quadro referencial em que fosse possível enquadrar as empresas relacionadas na pesquisa. Entre esses aspectos, destacam-se o posicionamento da empresa ao longo de seu ciclo de vida e as características organizacionais de cada etapa, características do processo de formulação de estratégia, do posicionamento da empresa no ambiente externo, levantamento e identificação dos principais recursos organizacionais.

### 3.4. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados obtidos através das entrevistas, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, foi feita através de uma análise descritiva/interpretativa, focando na análise de conteúdo.

Levou-se em consideração aspectos acerca do posicionamento das empresas ao longo de seu ciclo de vida que pudessem indicar o nível de desenvolvimento em que se encontravam e quais características organizacionais coincidem com as observadas na literatura.

Por fim, foi observado o envolvimento do empreendedor na condução do negócio, assim como o grau de desvinculação com o empreendimento e a afirmação da empresa como uma entidade institucionalmente independente.

### 3.5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Algumas limitações inerentes à pesquisa empreendida, sobretudo de natureza metodológica, levaram a algumas considerações a respeito da aplicabilidade do tema. Uma dessas dificuldades, quiçá a maior delas, está na percepção do limite entre uma empresa focada no poder da personalidade e uma empresa focada no poder organizacional. O porte da empresa não é parâmetro para essa classificação, haja vista o número de empresas que, mesmo consideradas de grande porte em termos de faturamento e número de empregados,

ainda mantém-se fortemente atreladas à figura do líder empreendedor.

O conceito de independência institucional, dessa feita, não se vincula ao tamanho ou poderio econômico da empresa. É, mais do que tudo, uma característica organizacional, uma postura relativa empreendida deliberadamente ou não por seus líderes. A identificação dessa transição entre organizações empreendedoras e empresas vivas, dotadas de personalidade própria, é subjetiva e pouco clara.

Outro aspecto a ser levantado é que empresas de caráter empreendedor em geral apresentam características de informalidade. Isso significa ausência de registros formais e, conseqüentemente, uma dificuldade maior em se extrair dados.

#### 4. O EMPREENDEDORISMO NO BRASIL E O INSTITUTO ENDEAVOUR

Ao se analisar os números do empreendedorismo no Brasil, é possível estimar o impacto econômico e social das micro e pequenas empresas no contexto nacional. Dados do Sebrae (2005), conforme tabelas abaixo, confirmam a relevância das pequenas e médias empresas no número de empresas e empregos formais. Estima-se que o Brasil comporte um contingente de 15 milhões de empreendedores, atrás apenas dos EUA.

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002
Indústria	332.049	439.013	27.011	37.227	6.375	6.548	1.521	1.430	366.956	484.218
Construção	81.923	116.287	7.177	8.282	1.473	1.694	205	221	90.778	126.484
Comércio	1.608.521	2.337.889	68.411	105.891	4.376	4.862	2.896	2.846	1.684.204	2.451.488
Serviços	934.256	1.712.418	78.516	122.609	8.303	10.548	8.850	10.605	1.029.925	1.856.180
Total	2.956.749	4.605.607	181.115	274.009	20.527	23.652	13.472	15.102	3.171.863	4.918.370

Tabela 1: Brasil - Número de empresas formais, por porte e setor - 1996-2002

Fonte: Sebrae, 2005, p. 12

Observa-se, pela tabela 1, que 99% do número de empresas formais existentes no Brasil, são de caráter de pequeno e médio porte. Isso significa quase cinco milhões de empresas formais.

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002
Indústria	1.193.964	1.571.608	1.096.405	1.471.254	1.314.945	1.322.673	2.363.686	2.256.721	5.969.000	6.622.256
Construção	287.268	356.660	291.988	339.777	289.729	327.135	262.077	284.005	1.131.062	1.307.577
Comércio	3.256.501	4.664.545	1.181.618	1.772.233	298.218	327.443	1.049.450	1.161.426	5.785.787	7.925.647
Serviços	2.141.231	3.374.388	1.484.624	2.206.611	571.557	722.852	4.518.872	5.402.593	8.716.284	11.706.444
Total	6.878.964	9.967.201	4.054.635	5.789.875	2.474.449	2.700.103	8.194.085	9.104.745	21.602.133	27.561.924

Tabela 2: Brasil - Número de pessoas ocupadas nas empresas formais, por porte e setor - 1996-2002

Fonte: Sebrae, 2005, p. 12

Pela tabela 2, pode-se ter estimar o impacto social das pequenas e médias empresas no Brasil. Quase 67% das pessoas ocupadas nas empresas formais fazem parte de micro, pequenas e médias empresas. Isso representa mais de 18 milhões de pessoas. Além disso, os números mostram um percentual de aumento muito maior no número de pessoas ocupadas em micro e pequenas empresas de 1996 a 2002 do que nas grandes empresas. Isso demonstra o potencial de geração de empregos dessas empresas.

Na região Sul, a pesquisa do Sebrae (2005) mostra os seguintes números:

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002
Indústria	93.629	132.727	6.188	9.568	1.398	1.664	309	336	101.524	144.295
Construção	23.129	30.306	1.379	1.577	181	203	18	18	24.707	32.104
Comércio	373.135	536.741	12.110	19.140	859	883	500	495	386.604	557.259
Serviços	216.644	389.932	12.877	21.341	1.182	1.525	1.255	1.549	231.958	414.347
Total	706.537	1.089.706	32.554	51.626	3.620	4.275	2.082	2.398	744.793	1.148.005

Tabela 3: Região Sul - Número de empresas formais, por porte e setor - 1996 – 2002

Fonte: Sebrae, 2005, p. 24

Com relação ao número de empresas formais, a região Sul apresenta a mesma tendência observada nacionalmente: mais de 99% das empresas formais são constituídas de micro, pequenas e médias empresas.

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002
Indústria	305.068	449.062	252.166	377.472	292.664	327.883	473.223	510.963	1.323.121	1.665.380
Construção	74.144	86.652	54.275	60.564	32.758	38.916	17.218	17.310	178.395	203.442
Comércio	698.850	1.025.659	212.851	318.418	58.346	59.097	178.797	200.678	1.148.844	1.603.852
Serviços	435.913	703.991	236.648	369.188	80.887	104.796	533.135	714.105	1.286.583	1.892.070
Total	1.513.975	2.265.364	755.940	1.125.642	464.655	530.682	1.202.373	1.443.056	3.936.943	5.364.744

Tabela 4: Região Sul - Número de pessoas ocupadas nas empresas formais, por porte e setor - 1996-2002

Fonte: Sebrae, 2005, p. 24

No número de pessoas ocupadas, a região Sul apresenta números maiores do que os nacionais: mais de 73% das ocupações estão em pequenas e médias empresas. O mesmo observa-se no percentual de empregos criados pelas micro, pequenas e médias empresas em comparação com as grandes empresas.

No entanto, apesar do número significativo de pequenas e médias empresas e do impacto sócio-econômico, a realidade do empreendedor brasileiro não mostra um quadro favorável. Em pesquisa empreendida pelo Sebrae (2004), ficou constatado que a taxa de mortalidade das empresas com até 4 anos de existência é alto. O índice de encerramento das atividades levantado pela entidade mostrou os seguintes números:

- 49,4% para as empresas com até 2 anos de existência;
- 56,4% para as empresas com até 3 anos de existência;
- 59,9% para as empresas com até 4 anos de existência.

A tabela a seguir mostra a distribuição da taxa de mortalidade por região do país.

<b>Taxa de mortalidade por região e Brasil (2000-2002) (%)</b>						
<b>Ano de Constituição</b>	<b>Regiões</b>					<b>Brasil</b>
	<b>Sudeste</b>	<b>Sul</b>	<b>Nordeste</b>	<b>Norte</b>	<b>Centro-Oeste</b>	
<b>2002</b>	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
<b>2001</b>	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
<b>2000</b>	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Tabela 5: Taxa de mortalidade das empresas por região e Brasil

Fonte: SEBRAE, 2004, p. 11

A razão por trás desses resultados, pode estar ligada a alguns fatores que limitam a atividade empreendedora no Brasil, entre eles a falta de acesso ao crédito, o excesso de burocracia, o excesso de impostos e a capacitação insuficiente. O quadro a seguir mostra algumas causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas no Brasil apontadas por empreendedores de todo o país.

<b>Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas</b>			
<b>Categorias</b>	<b>Ranking</b>	<b>Dificuldades/Razões</b>	<b>Percentual de Respostas</b>
<b>Falhas Gerenciais</b>	1	Falta de capital de giro	42%
	3	Problemas financeiros	21%
	8	Ponto / local inadequado	8%
	9	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
<b>Causas Econômicas Conjunturais</b>	2	Falta de clientes	25%
	4	Maus pagadores	16%
	6	Recessão econômica no país	14%
<b>Logística Operacional</b>	12	Instalações inadequadas	3%
	11	Falta de mão-de-obra qualificada	5%
<b>Políticas Públicas e arcabouço legal</b>	5	Falta de crédito bancário	14%
	10	Problemas com a fiscalização	6%
	13	Carga tributária elevada	1%
	7	Outra razão	14%

Quadro 7: Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas

Fonte: SEBRAE, 2004, p. 15

Essa mortalidade prematura pode trazer um impacto significativo no desenvolvimento

econômico do país. O relatório GEM (2005) aponta a relação entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico a partir de uma visão abrangente, considerando a contribuição de todo tipo de negócio no desenvolvimento nacional. O crescimento econômico resultaria da ação de dois processos distintos, porém complementares: as atividades de inserção e intercâmbio no comércio internacional promovidos por empresas estabelecidas de grande porte, que geram demandas internas por novos produtos e serviços, e as atividades diretamente relacionadas com o processo empreendedor, que são responsáveis pela criação e pelo crescimento de novas empresas. O modelo pode ser resumido na figura abaixo:

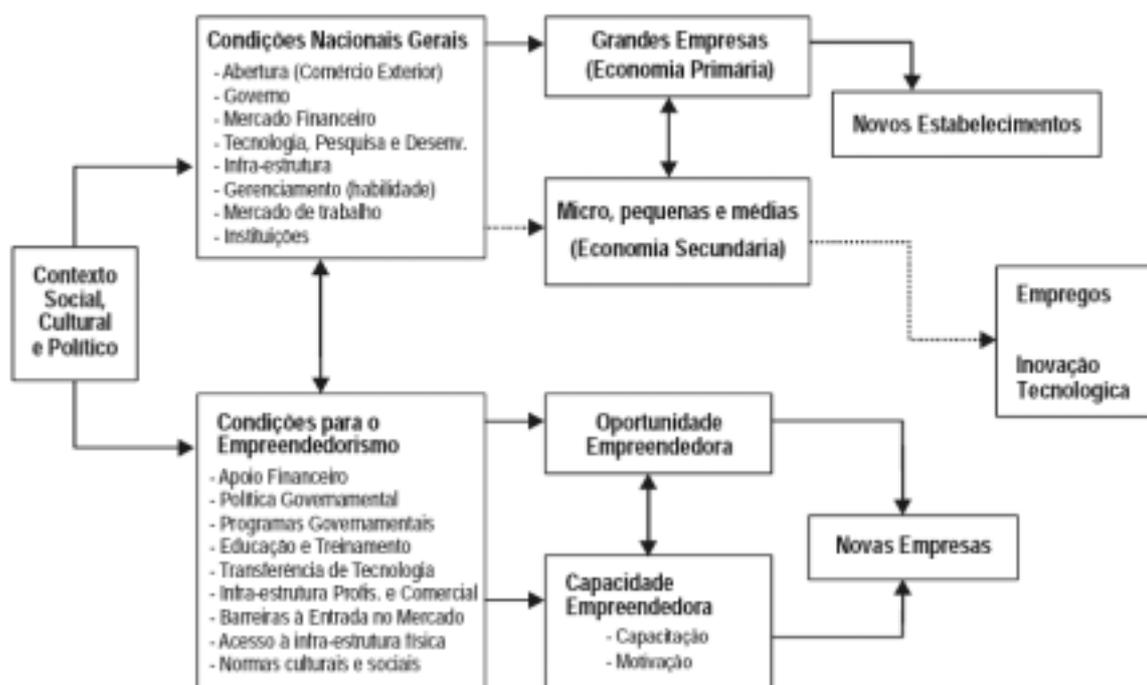


Figura 5: Modelo conceitual do Global Entrepreneurship Monitor

Fonte: GEM, 2005, p. 82.

Para o GEM (2005), os principais fatores limitantes ao empreendedorismo no Brasil residem no acesso e no custo do capital. Inúmeras dificuldades são encontradas para se obter apoio financeiro, o que ocasionaria fortes barreiras aos negócios em suas fases iniciais. Aspectos relacionados às políticas governamentais também foram observados. A burocracia para abrir, manter e fechar negócios seria um fator limitante recorrente. A carga tributária

elevada, especialmente sobre a produção e o investimento, combinada a uma legislação complexa, representaria um entrave à atividade empreendedora. A educação e treinamento do empreendedor brasileiro também representariam uma barreira ao desenvolvimento de novos negócios. Observa-se que a baixa escolaridade, a falta de conhecimentos gerenciais básicos e a pouca experiência no ramo têm grande influência no alto índice de mortalidade das empresas.

O empreendedor brasileiro possui baixa qualificação acadêmica. Apenas 14% têm formação superior (completa ou incompleta), percentual inferior ao do grupo de países de baixa renda *per capita*, onde este percentual é de 23%, segundo relatório da GEM (2005). A comparação com os países de alta renda *per capita*, mostra uma diferença ainda maior: 58% dos empreendedores daqueles países possuem formação superior.

Isso acarreta uma alta taxa de empreendedorismo por necessidade. Nesse parâmetro, houve um aumento de 5,5% em 2003 para 6,2% em 2004. Já a taxa de empreendedorismo por oportunidade praticamente se manteve: 6,9% em 2003 e 7%, em 2004 (GEM, 2005). Isso demonstra que, em muitos casos, o empreendedor é motivado a abrir um negócio mais por fatores como desemprego e falta de oportunidade do que por uma percepção de algum mercado promissor.

Os empreendimentos criados no Brasil são em sua maioria desenvolvidos em mercados tradicionais, de alta concorrência e com tecnologias não inovadoras, tanto no que diz respeito a produtos propriamente ditos quanto na ocupação de novos nichos de mercado (GEM, 2005). A atividade empreendedora no país está distribuída da seguinte forma:

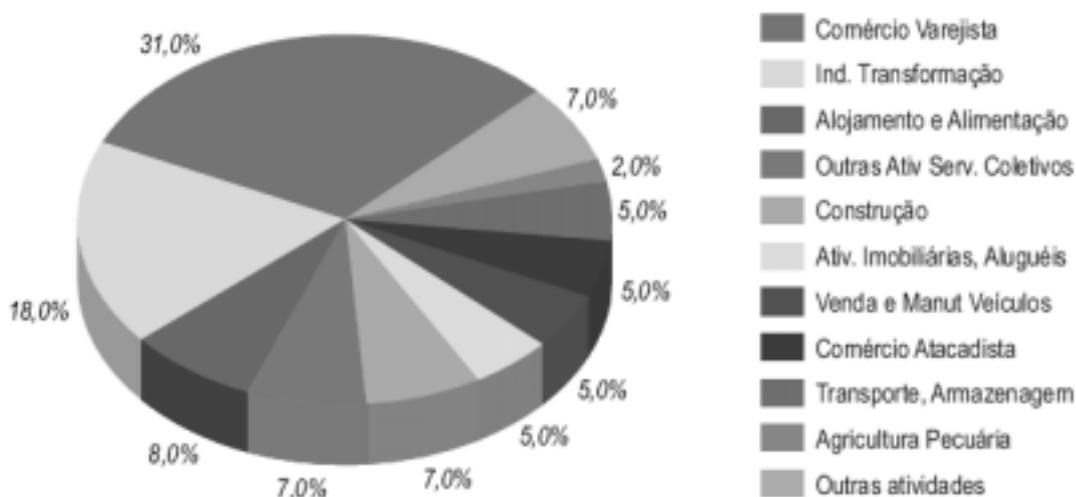


Figura 6: Tipos de empreendimentos no Brasil

Fonte: GEM, 2005, p. 39.

O setor empreendedor no Brasil gera oportunidades de trabalho e espaços para a criação de mercados, o que explica as elevadas taxas de atividade empreendedora. Essa característica usualmente está presente em países de baixa renda. Pode-se observar que empreendedores em países com diferentes níveis de PIB *per capita* enfrentam desafios distintos, o que indica que políticas e condições consideradas favoráveis em um país podem não ser efetivas ou favoráveis em outros. Isso reforça o argumento sobre a necessidade de que esse aspecto seja seriamente considerado nas análises sobre empreendedorismo (GEM, 2005).

A política governamental de apoio à atividade empreendedora pode representar um papel fundamental no desenvolvimento de pequenas e médias empresas. No entanto, é necessário estabelecer critérios e programas adaptados à realidade nacional. Políticas bem-sucedidas em um país podem falhar em outros. O Brasil pode e deve aprender com as experiências de outros países, as quais, com as devidas adaptações, podem inspirar programas contextualizados à realidade brasileira (GEM, 2005).

Outro aspecto importante citado pelo relatório da Global Entrepreneur Monitor (2005) diz respeito à continuidade das políticas relacionadas às pequenas e médias empresas.

Políticas de longo prazo devem ser estabelecidas em torno de uma linha ao longo do tempo. Intervenções políticas de curto prazo podem apresentar resultados momentâneos, mas não têm efeitos de longa duração. É necessária uma atuação contínua nos fatores que influenciam o empreendedorismo no país, para que se possam instituir políticas de desenvolvimento efetivas.

A figura a seguir, mostra as principais condições que afetam o empreendedorismo no Brasil em comparação com o mundo.

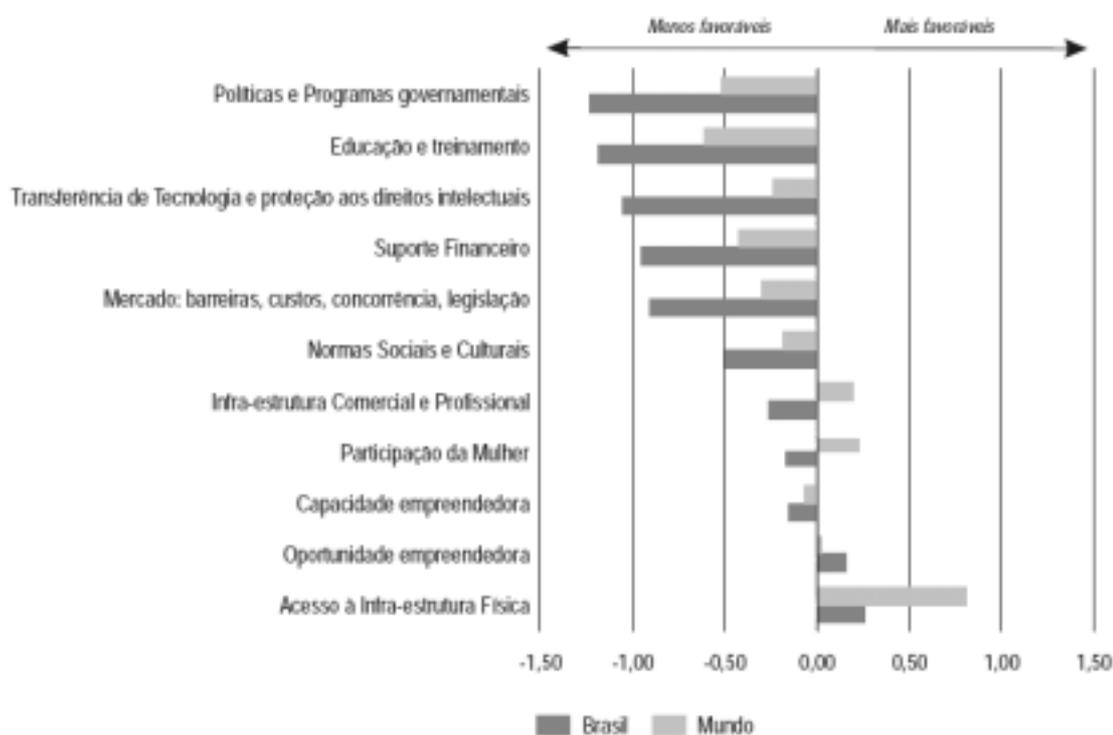


Figura 7: Condições que afetam o empreendedorismo no Brasil

Fonte: GEM, 2005, p. 58

O relatório GEM (2005) mostra a impossibilidade de se pensar em um modelo único para o desenvolvimento da atividade empreendedora nos países, sem considerar contextos nacionais e regionais específicos. Países de alta renda enfrentam o desafio da manutenção dos índices de geração de novos produtos, processos e tecnologias. Nos países de renda média, destaca-se a necessidade de se conduzir de forma planejada o desenvolvimento de tecnologias

próprias, o que exige condições estruturais muito específicas. Já no caso do grupo de baixa renda nacional e baixo nível de desenvolvimento tecnológico, no qual está classificado o Brasil, as recomendações, segundo o estudo do GEM (2005), são as seguintes:

- Foco maior nas condições nacionais;
- Fortalecimento do setor de pequenas e médias empresas;
- Foco nas empresas existentes (mais do que no empreendedor individual), proporcionando apoio financeiro, apoio gerencial, treinamento e redução do fardo regulatório;
- Comprometimento com o ensino formal fundamental e médio, pois o baixo nível educacional leva ao empreendedorismo por necessidade ou a empregos com baixa remuneração;
- Redução da proporção do empreendedorismo por necessidade;
- Fortalecimento das condições para que empresas estabelecidas possam se desenvolver.

O modelo de atuação do Instituto Empreender Endeavour baseia-se em muitas dessas premissas. A entidade iniciou suas atividades no Brasil em junho de 2000, com o desafio de, não só adaptar os programas implantados com sucesso em outros países à realidade do empreendedor brasileiro, mas, também, articular parcerias locais para implantar novos programas de orientação, ampliando, assim, o horizonte do empreendedorismo no país. A organização tem sede nos EUA e atua, além do Brasil, em mais outros cinco países emergentes — Argentina, Chile, Uruguai, México e África do Sul — com o objetivo de promover a geração de empregos através do incentivo ao empreendedorismo. Todos os anos, o instituto seleciona empresas para participar de workshops e encontros com executivos de grandes empresas para esclarecer dúvidas gratuitamente. Pretende, com esse apoio, gerar mais

empregos através da criação de empresas-modelo. Além do acompanhamento personalizado às empresas selecionadas, a organização oferece programas educativos, workshops e conferências gratuitas que abordam temas sobre diversos segmentos de mercado. O objetivo é ampliar a cultura empreendedora e gerar emprego e renda por meio do apoio a empreendedores inovadores (VERAS, 2005).

Endeavor's approach of "catalyzing entrepreneurship," by merging microcredit and private equity with consulting support networks, is part of a broad effort to foster entrepreneurship in the developing world. Endeavor and others hope the companies they nurture will serve as examples for others to follow. So far, Endeavor projects have generated an estimated \$974 million in revenue and 30,000 new jobs in seven countries over seven years (MASTERS, 2005).

A figura a seguir ilustra os valores pregados pela Endeavour.

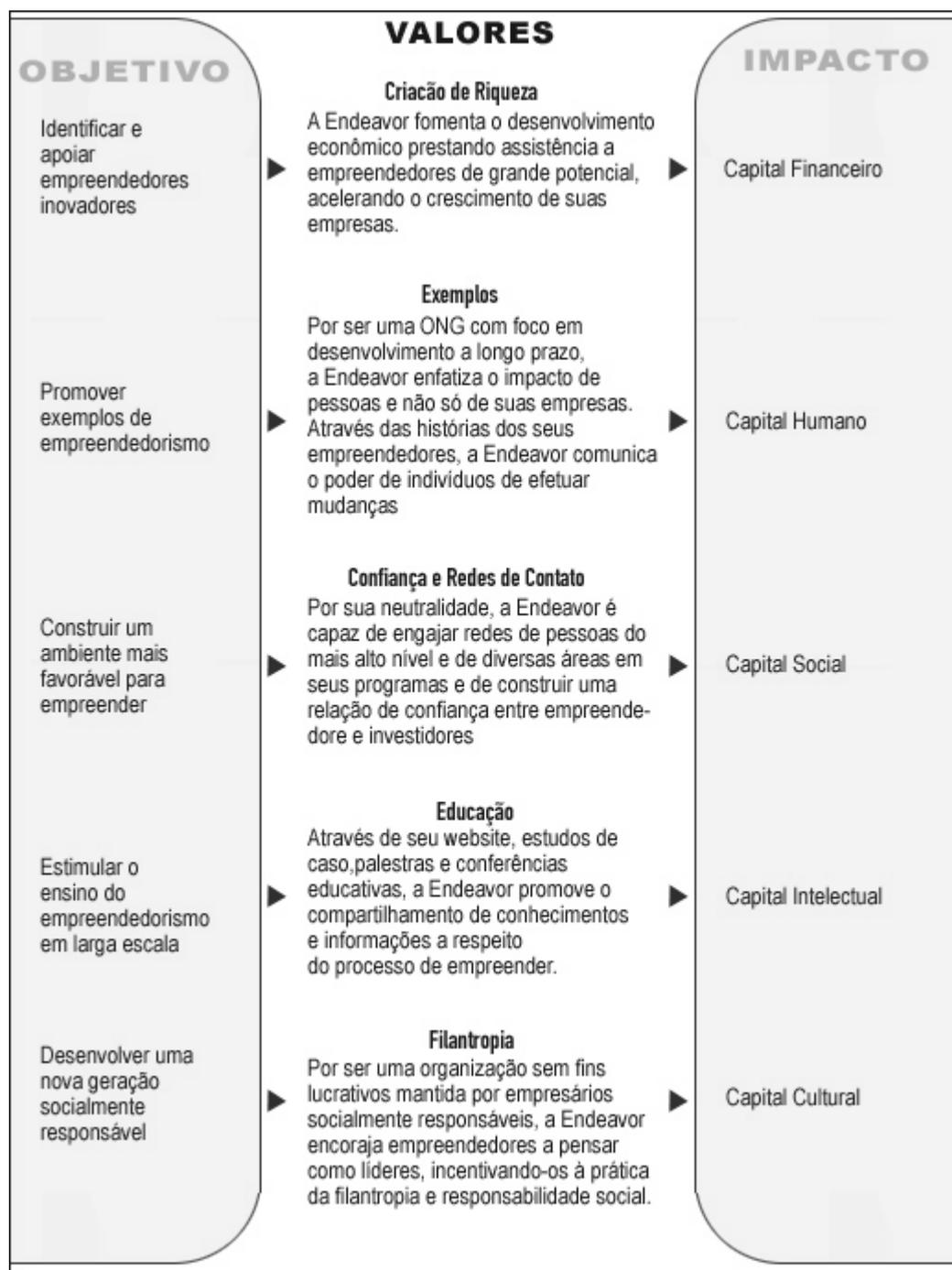


Figura 8: Valores Endeavour

Fonte: Endeavour, 2006b.

A organização é uma entidade sem fins lucrativos, que se mantém através de doações de empresários, pessoas físicas, convênios com agências governamentais e ONGs de fomento ao empreendedorismo, além de parceiros operacionais que promovem a doação de produtos e serviços que reduzem os custos operacionais da entidade.

O Instituto Empreender Endeavor parte da premissa que a solução para os principais problemas do país está na geração de empregos e que a forma mais adequada de promovê-los é apoiando empreendedores de alto potencial. Assim, oferece às empresas selecionadas o apoio necessário para capacitá-las a expandir seus negócios, obter acesso a fontes de capital, acesso à informação e à orientação especializada. Promove, dessa forma, além de um maior incremento profissional, o aumento da qualidade dos processos administrativos, o fortalecimento da qualidade do mercado e da infra-estrutura da indústria em que a empresa está inserida (PORTER e KRAMER, 2002). O modelo de atuação da organização é ilustrado na figura abaixo:

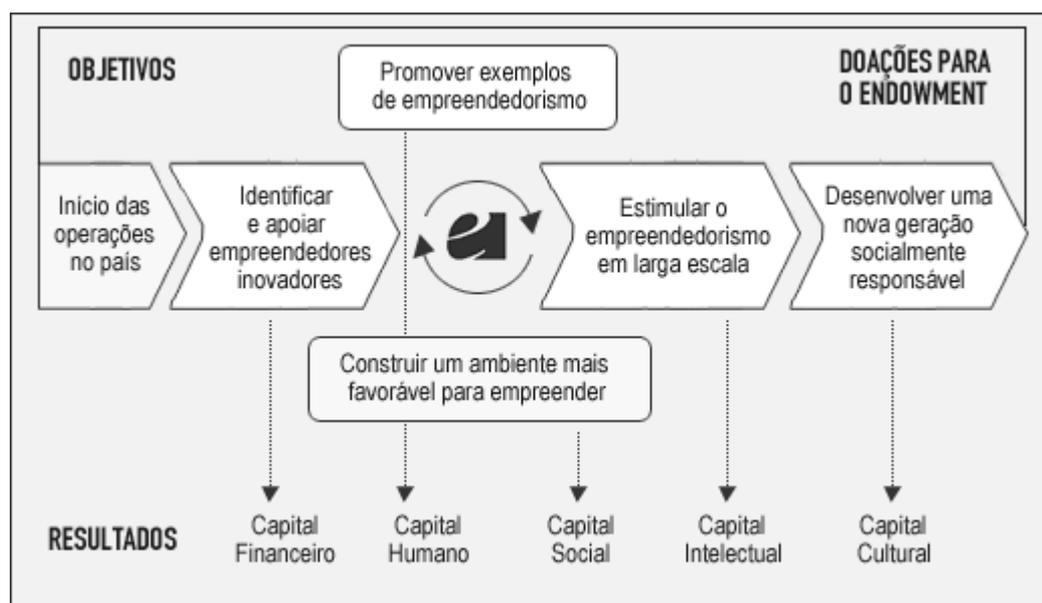


Figura 9: Modelo de atuação da Endeavour

Fonte: ENDEAVOUR, 2006a.

Para atingir o objetivo de propagar o conhecimento relacionado à atividade empreendedora, a Endeavour disponibiliza um acervo sobre empreendedorismo, que conta com vídeos de palestras apresentadas por especialistas de diversas áreas, uma biblioteca virtual com artigos relacionados ao tema, boletins informativos, programas e materiais educacionais.

Além dos programas de suporte abertos ao público, a Endeavor oferece apoio personalizado e exclusivo para os Empreendedores Endeavor. A organização conta com uma rede de 429 voluntários de alto valor agregado, conselheiros, voluntários e outros empreendedores. Oferece às empresas do grupo apoio em negociações com investidores e parceiros, consultoria de estudantes de MBA, aconselhamento e geração de oportunidades através da rede de voluntários (VERAS, 2005).

Para que possam fazer parte desse grupo, as empresas passam por critérios de avaliação que levam em conta aspectos rigorosos. Além do potencial de servir de exemplo para outros empreendedores, o candidato deve possuir comprometimento com atividades de responsabilidade social, relevância de experiências prévias e habilidades de implementação. Essas características devem estar presentes, pois indicam uma representatividade do empreendedor em estabelecer um negócio com alto potencial de impacto econômico-social, geração de riquezas, geração de empregos e transformação da indústria. Devem ser negócios que tenham, como principal característica, a inovação, seja em produtos ou processos administrativos, que promova a quebra de paradigmas, num processo de destruição criativa (SCHUMPETER, 1982).

Para obter o aval de pertencer ao programa, as empresas devem passar por um processo seletivo que inclui uma série de exigências, conforme quadro a seguir.

Critérios	Processo
<p><b>Grau de Desenvolvimento:</b> Empresas com faturamento entre US\$ 1 milhão e US\$ 15 milhões ao ano</p> <p><b>Grau de Inovação:</b> Inovação clara e sustentável a longo prazo, capaz de criar barreiras de entrada a novos concorrentes</p>	<p><b>1ª Entrevista:</b> O time de Busca e Seleção da Endeavor avalia os Empreendedores</p> <p><b>Entrevistas de 2ª Opinião:</b> Voluntários da Rede da Endeavor avaliam os candidatos em reuniões eliminatórias</p>

<p><b>Potencial de Crescimento:</b> Modelo de negócio escalável, capaz de impulsionar o crescimento da empresa e, conseqüentemente, a geração de empregos e renda no país</p> <p><b>Perfil Empreendedor:</b> Histórico de realizações, capacidade de mobilizar pessoas e recursos, ética, visão e motivação em aprender e ensinar</p>	<p><b>Revisão Final:</b> CEO da Endeavor de outro país seleciona os finalistas do processo</p> <p><b>Painel Local:</b> Conselho da Endeavor Brasil entrevista os candidatos em formato de banca</p> <p><b>Painel Internacional:</b> Júri Internacional elege os futuros Empreendedores Endeavor</p>
---	---

Quadro 8: Critérios de Seleção Endeavour

Fonte: Veras, 2005.

Os resultados atingidos pelo programa são mostrados na tabela abaixo:

Geração de Receita em 2004	Investimentos realizados até 2004	Empregos Criados até 2004
R\$ 500 milhões	R\$ 83 milhões	9.246

Quadro 9: Capital Financeiro: Geração de renda e empregos obtidos pela Endeavour

Fonte: Veras, 2005.

Essa seleção se justifica pois, no universo amplo de novos empreendimentos, somente uma parte torna-se geradora de muitos empregos e renda. É nesse grupo que se concentra a atenção da Endeavour, que objetiva expandir o número de empresas com este potencial. Com isso, a entidade espera construir exemplos que eduquem futuras gerações de empreendedores e disseminem o conhecimento adquirido. O modelo corrobora a visão de Schumpeter (1982), para quem o êxito de alguns promove um estímulo para que outros sigam os mesmos passos. O sucesso de um empreendedor torna possível que outras pessoas sigam seu exemplo, incentivando o surgimento de novos empreendimentos.

## 5. DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O presente estudo baseou-se nas empresas componentes do programa Empreender Endeavour, por apresentar importantes aspectos de diferenciação, além do potencial de tornar-se exemplo para a sociedade. É um grupo formado por empreendedores classificados pela entidade como visionários e inovadores, que demonstram grande capacidade de execução e liderança.

Dentro do grupo de 33 empresas selecionadas para fazer parte do Empreender Endeavour, o trabalho focou-se nas duas empresas catarinenses participantes do grupo — a Pollux, com sede em Joinville e a Nano Endoluminal, com sede em Florianópolis.

Mesmo atuando em segmentos distintos — a Pollux no desenvolvimento de sistemas de inspeção baseados em visão computacional e a Nano Endoluminal no mercado de biotecnologia — essas empresas são exemplos de organizações empreendedoras bem sucedidas, que enfrentam os desafios trazidos pelo crescimento.

### 5.1. ORGANIZAÇÃO PESQUISADA: HISTÓRICO DA POLLUX



A Pollux foi fundada em 1996 pelo empreendedor José Rizzo Hahn Filho, na cidade de Joinville – SC. Atua no setor de visão computacional e passou a fazer parte do Empreender Endeavour a partir de 2001. Conta, atualmente, com 57 funcionários e tem como missão integrar tecnologias de visão computacional para melhorar processos de linhas de produção e montagem.

Jose Rizzo Hahn Filho iniciou sua carreira empreendedora após ter percebido, através de experiência adquirida na Universidade Estadual de Iowa, nos Estados Unidos, e de seus primeiros anos de trabalho como engenheiro, que as tecnologias de visão computacional emergentes não eram apenas uma nova tendência tecnológica, mas efetivamente um nicho de mercado promissor. Este mercado potencial no Brasil era inexplorado e pouco atendido por empresas estrangeiras. Rizzo reuniu cinco profissionais para participarem do planejamento inicial, que se tornaram sócios da empresa.

A Pollux é uma empresa de soluções de tecnologia de visão computacional, atuando em um mercado estimado no Brasil em cerca de US\$ 100 milhões por ano e em US\$ 10 bilhões no mundo. É pioneira e líder na América Latina na indústria de sistemas de visão. Os sistemas de visão computacional da Pollux são empregados em processos de produção que exigem um alto nível de qualidade de inspeção. Ao combinar câmeras de vídeo com computadores e softwares de processamento e associar essa solução a um processo de manufatura, as soluções da Pollux podem inspecionar 100% dos produtos ou componentes fabricados em uma linha de produção, detectando, por exemplo, um rótulo incorreto em um medicamento ou uma anormalidade em um componente de segurança no segmento automotivo. Entre as vantagens associadas aos sistemas de visão da Pollux estão a maior confiabilidade, velocidade e precisão na inspeção, a um custo competitivo.

A empresa conta com uma equipe multidisciplinar, com profissionais dos diversos ramos da engenharia, óptica e computação. Já desenvolveu centenas de projetos de inspeção por imagem para uma grande quantidade de clientes em diversos segmentos industriais, o que permitiu à equipe, acumular experiência em visão e em todas as disciplinas complementares, incluindo robótica, automação industrial, controle de movimento, integração com redes industriais e sistemas supervisórios. Além dos laboratórios de aplicação, mantém uma equipe de especialistas posicionada em diversos centros industriais no Brasil e no México para

atender aos clientes com qualidade e rapidez. Atualmente, a Pollux atua no Brasil e no México, com clientes nas indústrias farmacêutica, alimentícia, de bebidas e automotiva.

Desde que surgiu, em 1996, a Pollux vem obtendo seguidos reconhecimentos que asseguram o pleno desenvolvimento dos seus negócios e posicionam a empresa em um segmento altamente competitivo. Entre eles, destacam-se:

- Prêmio Empreendedor Ernst & Young: em outubro de 2002, o presidente da Pollux, José Rizzo Hahn Filho, foi eleito como "Empreendedor do Ano", na categoria Emerging.
- Prêmio Finep de Inovação Tecnológica: vencedora da etapa nacional, a Pollux representou o Sul do Brasil juntamente com duas outras empresas da região, Embraco e WEG, em novembro de 2001.
- Prêmio CNI 2001 de Qualidade e Produtividade: prêmio CNI de Qualidade e Produtividade, etapa regional, conquistado com a apresentação do case Modelo de Gestão Pollux, em agosto de 2001
- Histórias de Sucesso de Santa Catarina: em julho de 2001, a história da Pollux foi incluída no livro "Santa Catarina Tecnologia - Histórias de Sucesso", publicado pela Fundação de Ciência e Tecnologia - FUNCITEC - e lançado na Feira Fenasoft naquele mesmo ano, em São Paulo. O livro retrata uma amostra de empresas de base tecnológica reconhecidas como um bom exemplo para o Brasil
- Premio Finep de Inovação Tecnológica – Regional: Prêmio Finep de Inovação Tecnológica, etapa estadual, em julho de 2001, promoção da FINEP em parceria com o jornal Gazeta Mercantil e Confederação Nacional da Indústria (CNI).

- Prêmio Celso Ramos de Empreendedorismo: Prêmio Celso Ramos de Empreendedorismo, em setembro de 2000, iniciativa da Revista Expressão com apoio da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC).

Em 2000, para apoiar o rápido crescimento que apresentava e se consolidar no mercado, a Pollux abriu seu capital e partiu em busca de investidores. Nesse mesmo ano, obteve o primeiro aporte de capital dos investidores Banco Fator e Pantel Group. Em abril de 2002, a empresa se fortaleceu ainda mais com a vinda do aporte do fundo da GP Investimentos. Estes recursos possibilitaram ampliar o nível tecnológico, a profissionalização da empresa e expandir sua atuação para outros segmentos.

A Pollux vem, continuamente, desenvolvendo uma forte rede de canais de distribuição, presente nas diversas regiões industrializadas no Brasil e em outras regiões da América Latina. É uma rede formada por um grupo cuidadosamente selecionado de empresas de automação, integradoras de sistemas e fabricantes de máquinas, que aplicam a tecnologia de visão em seus projetos para clientes presentes em diversas localidades.

Atualmente, a empresa está estruturada em unidades de negócio independentes, cada qual com seu líder e sua estrutura técnica e administrativa. Os líderes de cada unidade reportam-se diretamente à diretoria executiva, que lhes confere autonomia na condução de sua respectiva unidade.

## 5.2. ORGANIZAÇÃO PESQUISADA: HISTÓRICO DA NANO ENDOLUMINAL



A Nano Endoluminal foi fundada em 1998 pelos empreendedores Guido Dellagnelo, Luciano Moreira, Pierre Galvagni Silveira, Ricardo Peres, na cidade de Florianópolis – SC. Atua no setor de biotecnologia e passou a fazer parte do Empreender Endeavour a partir de

2000. Conta, atualmente, com 25 funcionários e tem como missão ser uma empresa de biotecnologia focada na pesquisa e desenvolvimento, fabricação e comercialização de próteses para técnicas cirúrgicas minimamente invasiva.

Os empreendedores estudaram em diversas partes do mundo (EUA, Alemanha, Suíça e Espanha), onde adquiriram conhecimentos sobre o desenvolvimento de novas biotecnologias. Tornaram-se pioneiros em um país sem tradição no desenvolvimento de produtos de biotecnologia, enfrentando inúmeros desafios, incluindo uma agressiva competição multinacional, ambiente de negócios desfavorável ao desenvolvimento de atividades ligadas à biotecnologia e poucos investimentos focados em projetos de biotecnologia. Ainda assim, continuaram a perseguir a missão de desenvolver uma prótese inovadora e minimamente invasiva. O projeto foi bem sucedido e hoje o produto já foi implantado com sucesso em mais de 140 pacientes.

A união de experiência em administração e conhecimentos de engenharia de precisão e técnicas cirúrgicas minimamente invasivas proporcionou aos empreendedores ganhar credibilidade e tornarem-se importantes agentes no mercado de biotecnologia brasileiro. Após um rigoroso processo de certificação administrado pelo Ministério da Saúde, obtiveram a patente para seu inovador produto.

A Nano Endoluminal combina o melhor dos métodos de engenharia de precisão com inovadoras técnicas cirúrgicas, para produzir próteses voltadas para o tratamento de uma série de doenças relacionadas aos sistemas circulatórios, como, por exemplo, os aneurismas. Antes de lançarem a Nano Endoluminal, os empreendedores produziam e comercializavam equipamentos de alta precisão e aparelhos para os mercados médico e odontológico. Em 1998, a Nano Endoluminal alcançou um importante marco em sua história, quando foi desenvolvida e implantada a primeira prótese para a aorta abdominal, com tecnologia única de implante em toda a América Latina. A prótese foi desenvolvida em parceria com o Departamento de

Cirurgia Vascular da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Como consequência das pesquisas nessa área e da experiência adquirida em engenharia biomédica, os empreendedores decidiram redirecionar o posicionamento estratégico da empresa, dedicando todos os seus recursos ao desenvolvimento de produtos e soluções tecnológicas destinadas a intervenções endoluminais que utilizam técnicas cirúrgicas minimamente invasivas. Essas soluções envolvem o desenho e a fabricação de endo próteses para Aneurismas de Artéria Aorto Abdominal (AAA) e para os sistemas digestivo, cerebral e respiratório, bem como aparelhos e sistemas utilizados na prática da cirurgia minimamente invasiva.

Atualmente, a empresa trabalha na promoção de uma nova marca institucional, a Nano. Investimentos em tecnologia de ponta, com pesquisas para o desenvolvimento de dispositivos minimamente invasivos, inovações e qualidade foram responsáveis por uma ampla linha de produtos para procedimentos cirúrgicos. Com o lançamento do Apolo – Sistema Endovascular – a Nano ganhou status e entrou, definitivamente, no patamar das principais empresas do setor. A empresa agora aposta em um novo produto — o Easy, uma evolução do Apolo, com menor diâmetro do cateter, maior modulariedade, maior flexibilidade no manuseio, maior facilidade de inserção, entre outras características.

### 5.3. CICLO DE VIDA E ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

A fim de se estabelecer o posicionamento das empresas pesquisadas com relação ao desenvolvimento do ciclo de vida e das estratégias das organizações, foram definidos 22 critérios de comparação que permitem estabelecer uma conexão entre as práticas de gestão adotadas e a abordagem fornecida pelo referencial teórico.

Esses critérios foram divididos em grupos versando sobre temas específicos. Na análise do ciclo de vida das organizações, foram considerados os seguintes critérios: criação

da organização, centralização do poder na fase inicial, administração de crises, delegação de autoridade e empreendedor x empreendimento. Na análise da estratégia, foram estabelecidos como critérios: estrutura x estratégia, estratégias deliberadas e estratégias emergentes, planejamento estratégico, mudanças estratégicas, *trade offs* e escolas de Mintzberg. Ainda sobre estratégia, duas subdivisões foram consideradas: uma análise interna, levando em conta a análise do mercado, estratégias genéricas, barreiras de entrada, alianças estratégicas, diversificação e avaliação de performance; e análises internas, como recursos organizacionais e sistemas organizacionais. Por fim, foram analisados aspectos como fontes de poder, independência institucional e o Empreender Endeavour.

#### *Criação da organização*

É identificada por diversos autores (ADIZES, 2000; CHURCHILL e LEWIS, 1983, GREINER, 1998) como a primeira fase da vida da organização. É caracterizada pela preocupação em encontrar uma oportunidade específica de mercado onde a empresa possa atuar.

A Pollux apostou em sistemas de visão. Com uma pequena estrutura no início, a empresa procurou explorar um nicho específico de mercado. Elencou o segmento farmacêutico como prioritário. De 1997 a 1999, o foco da empresa foi quase exclusivamente voltado para esse segmento. Com o crescimento da empresa, passou a atuar em outros setores, como o automotivo, de alimentos e bebidas.

Quando a Nano Endoluminal iniciou suas atividades, tinha como foco a produção de produtos de micro usinagem, em particular a usinagem de lentes de contato. Por uma percepção de mercado dos sócios, partiu para o ramo de biotecnologia. Essa mudança de foco deu-se por uma identificação de uma oportunidade específica a ser explorada. A empresa passou a desenvolver materiais para utilização em cirurgias minimamente invasivas,

produzindo uma prótese para a aorta abdominal.

#### *Centralização do poder na fase inicial*

Conforme observado por Greiner (1998), o poder centralizado nas mãos do empreendedor guia a organização em sua fase inicial. Essa característica pôde ser observada em ambas as empresas pesquisadas, com um envolvimento direto dos empreendedores na administração, tanto estratégica como operacional, da organização em sua fase inicial.

#### *Administração de crises*

Greiner (1998) divide os estágios de crescimento de uma organização em fases marcadas por períodos de evolução e períodos de revolução. A solução de tais crises é o que leva a organização para uma etapa posterior em seu desenvolvimento e exige adaptações na organização, tanto no tamanho e formato das equipes de trabalho, como na delegação na tomada de decisão e estruturas administrativas.

A Pollux iniciou as atividades como uma empresa eminentemente empreendedora. A organização era limitada e as responsabilidades divididas entre os sócios. Essa foi a configuração organizacional adotada durante os primeiros anos da empresa. Com formação basicamente técnica, os empreendedores foram expostos a um ambiente em que tiveram que lidar com procedimentos administrativos mais específicos, como marketing, finanças, etc. Com o crescimento, novos profissionais foram sendo contratados, ainda sem um grande grau de especialização. Em 2000, a entrada de investidores externos forçou a profissionalização de algumas áreas, resultando em uma estrutura organizacional mais ortodoxa e departamental.

Essas mudanças foram geradas por uma crise de liderança, conforme apontado por Greiner (1998), onde o crescimento da empresa tornou problemática a centralização de algumas atividades nas mãos dos empreendedores. A exigência de conhecimentos específicos, visando aumentar a eficiência da manufatura, a necessidade de se formalizar um canal de

comunicação com os empregados e a crescente dificuldade dos fundadores da empresa em se envolver no controle operacional geraram uma crise de liderança, que provocou um movimento em direção a outra fase no desenvolvimento da empresa.

Foram contratados gerentes de recursos humanos, financeiro, de operações, e criados diversos departamentos de engenharia, comercial, financeiro, administrativo, etc., cada um respondendo à direção da empresa e esta respondendo ao conselho de administração, formado pelos representantes dos acionistas. Uma estrutura típica de grandes empresas, com uma estrutura organizacional bem definida, mais formal e impessoal. Uma hierarquia tradicional, com divisões de cargos e posições. Esse tipo de estrutura permaneceu até 2005, quando começou a ocorrer uma certa diluição das funções administrativas. Existia uma engenharia comum a todos os segmentos industriais, uma equipe de vendas preocupada unicamente em vender, e essa situação se observava em todos os departamentos. Tal configuração acabou por levar a organização a uma segunda revolução, de acordo com Greiner (1998), que emerge de uma crise de autonomia, obrigando a empresa a delegar responsabilidades.

Foi feita uma ampla mudança na estrutura da empresa, convertendo a estrutura tradicional numa empresa formada por cinco unidades de negócio independentes entre si. A principal razão pra isso foi a preocupação com a formação de líderes dentro da empresa, cada um comandando uma unidade com sua respectiva área comercial, técnica, financeira e administrativa, sendo inteiramente responsável por elas.

Percebem-se características claras da fase, denominada por Greiner (1998), de fase da delegação. Passa a ocorrer uma descentralização da estrutura organizacional, com divisão e distribuição de responsabilidade. As decisões não ficam mais restritas apenas a poucas pessoas.

A Nano Endoluminal experimentou o mesmo processo. Inicialmente, restrita à atuação

dos sócios fundadores, a empresa viu a necessidade de mudar sua estrutura organizacional. Com o crescimento do mercado e a ampliação da linha de produtos, os empreendedores não puderam mais tomar frente em todas as questões operacionais e administrativas. Da mesma forma que a Pollux, a entrada de investidores forçou uma redefinição da estrutura da empresa.

A organização passou a ser estruturada em linhas hierárquicas, com departamentos bem definidos. Evoluiu de uma condição empreendedora, onde os fundadores centralizavam todas as decisões e controles, para uma organização burocrática, com a criação de departamentos específicos — financeiro, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, industrial — com seus respectivos gerentes. Os empreendedores passaram a exercer a função de diretores, a quem os gerentes se reportam.

Observa-se que essa mudança foi provocada pela crise de liderança, apontada por Greiner (1998) como o fato decisivo para a evolução da organização a uma nova etapa em seu ciclo de desenvolvimento. Atualmente, a empresa está baseada nesse modelo de configuração. Cada gerente de área tem autonomia perante o seu setor, respondendo diretamente ao diretor a quem é subordinado.

#### *Delegação de autoridade*

Ao longo do ciclo de desenvolvimento das organizações, é necessário que as empresas ampliem sua capacidade de realização para além das capacidades individuais de um único líder carismático, a partir do momento em que, como observam Mintzberg e Waters (1982), as operações se expandam além da compreensão de uma única pessoa. Observa-se, nas empresas pesquisadas, uma preocupação fundamental com a questão do desenvolvimento organizacional que amplie essa capacidade. O crescimento da empresa e a gradual desvinculação entre empreendimento e empreendedor implicam em delegação de autoridade. Exige o desenvolvimento de gerentes que tenham visão a longo prazo e sejam capazes de

realizar as necessidades de crescimento do negócio.

Essa é uma questão tratada com preocupação pela Pollux. A estrutura que a empresa implementou, baseada em unidades de negócio, cada qual liderada por um gerente, favorece a delegação de poder e autoridade entre os cargos de nível médio. Cada líder de unidade tem total autonomia e reporta-se diretamente à direção executiva. O empreendedor procura incentivar o exercício pleno dessa autoridade, intervindo o mínimo possível nas questões operacionais. Limita-se a um acompanhamento a respeito de detalhes do negócio, transmitindo o conhecimento tácito que possui.

A Nano Endoluminal também reconhece, na delegação de poder e no desenvolvimento de lideranças dentro da organização, uma das formas de desvincular gradualmente a influência do empreendedor na administração da empresa. A estrutura organizacional é baseada em linhas hierárquicas tradicionais e cada departamento responde ao diretor. No entanto, o envolvimento dos empreendedores na parte operacional ainda é necessária. Grande parte do conhecimento do mercado concentra-se tacitamente nos empreendedores.

A empresa vem tratando essa questão de maneira sistemática, procurando desenvolver habilidades e conhecimentos de gestão, de modo a identificar e capacitar pessoas para assumirem posições de liderança dentro da organização. Além disso, há uma preocupação em tornar esse conhecimento tácito em procedimentos internos bem definidos, transformando uma competência pessoal em conhecimento organizacional.

#### *Empreendedor x Empreendimento*

Uma das transições mais importantes para o futuro da organização é a institucionalização da liderança do fundador. Pelo fato da empresa já estar bem posicionada no mercado e ter alcançado um nível de complexidade trazido pelo crescimento, a ação individual do empreendedor torna-se cada vez menos viável (ADIZES, 2000). Empresa e

empreendedor não são mais uma entidade única e a administração dessa transição deve ser uma preocupação do empreendedor se este quiser construir uma organização duradoura (GEUS, 1998).

A Pollux atualmente passa por esse processo de transição. Embora algumas áreas continuem sob atribuição direta do empreendedor, houve um afastamento das decisões operacionais para uma função de coordenação. Parte de suas funções está em coordenar as lideranças da empresa e outra em profissionalizar determinadas áreas que precisam avançar e se modernizar. Entretanto, segundo palavras do próprio empreendedor, sua preocupação é desvencilhar-se da influência do dia a dia, transferindo, para as lideranças, a responsabilidade pela condução dos negócios de cada área.

O processo de desvinculação entre empreendimento e empreendedor da Nano Endoluminal, apesar de ser uma preocupação expressa de seus dirigentes, ainda está em uma fase inicial. O grau de envolvimento dos proprietários com a organização ainda é total. Os empreendedores, por terem desenvolvido a empresa e conhecerem o mercado e os produtos produzidos a fundo, ainda tem um envolvimento profundo com a organização.

Existe uma vinculação operacional em virtude de uma estrutura de internalização do conhecimento pouco desenvolvida. A empresa ainda depende dos conhecimentos tácitos dos empreendedores, embora comece a existir um movimento, por parte dos fundadores, em direção ao afastamento das atividades operacionais e uma aproximação ao gerenciamento estratégico. Ainda assim, a organização é profundamente dependente de seus líderes empreendedores.

### *Estrutura x Estratégia*

Decisões estratégicas, como diversificação da linha de produtos ou ampliação dos mercados, forçam uma readequação dos sistemas organizacionais, aumentando a

complexidade das atividades empreendidas pela corporação. Chandler (1962) defende a tese de que a estrutura segue a estratégia. Novas estratégias criam novas necessidades administrativas, seja pela expansão geográfica, integração vertical ou diversificação.

Observa-se, na Pollux, a tendência de alteração das estruturas organizacionais em função da ampliação dos mercados e da expansão geográfica. A empresa vivenciou dois períodos distintos de mudanças. No primeiro, muito em função da entrada de investidores externos, ocorreu uma profissionalização da empresa, com a estruturação em departamentos funcionais especializados — financeiro, engenharia, recursos humanos, comercial, etc. Em um segundo momento, com a ampliação dos segmentos atendidos, a empresa promoveu uma nova reestruturação, dessa vez criando unidades de negócio autônomas por cada segmento. Percebe-se que as mudanças na estrutura da empresa foram ocasionadas pelas exigências de decisões estratégicas, como a ampliação dos segmentos de mercado atendidos e a expansão geográfica.

A Nano Endoluminal, em virtude do crescimento, também promoveu alterações em sua estrutura, organizando-a em níveis hierárquicos, com departamentos especializados — financeiro, engenharia, recursos humanos, comercial, etc. — e funções bem definidas, embora mantendo o controle da empresa atrelado aos empreendedores.

#### *Estratégias Deliberadas e Estratégias Emergentes*

Na definição de Mintzberg e Waters (1985), uma estratégia deliberada tem por base a existência de intenções precisas, articuladas em níveis de detalhes e compartilhadas por toda a organização. Já estratégias emergentes ocorrem sem intenções específicas. São ações tomadas ao longo do tempo, de acordo com a resposta obtida do ambiente.

Da mesma forma que o planejamento estratégico em uma organização busca definir intenções claras e articuladas, auxiliado por controles formais (MINTZBERG e WATERS,

1985), existe uma parcela emergente que leva em conta os movimentos do mercado e da resposta obtida com a sua implementação. As ações, tomadas ao longo do tempo, adaptam-se às mudanças do ambiente. A estratégia, segundo Wrapp (1984), precisa ser revista periodicamente, para que essas mudanças sejam levadas em consideração. É um processo flexível e interativo, que reage às mudanças no ambiente e corrige o rumo quando necessário.

Conforme a empresa vai crescendo, a tendência verificada é a estratégia tornar-se mais deliberada e menos emergente (SMITH, 1992). Essa tendência verifica-se nas empresas pesquisadas. Especialmente após a entrada de investidores externos, a formulação de estratégia passou a apresentar as características apontadas por Mintzberg e Waters (1985) como específicas de um processo deliberado, com planejamentos detalhados e metas específicas a serem atingidas. No entanto, mesmo em graus diferentes, ambas as empresas apresentam aspectos emergentes nesse processo.

A Nano Endoluminal, apesar de formalizar o planejamento e defini-lo de maneira detalhada, com projeções específicas acerca do posicionamento no mercado, realiza um monitoramento contínuo das condições ambientais. É estabelecido um plano geral, detalhado, que se desdobra em metas específicas para períodos de tempo mais curtos, com constantes revisões, em que são levadas em consideração as respostas do mercado, avaliando-se objetivos pretendidos e realizados, revendo-se, se necessário, possíveis distorções.

A estratégia da Pollux tem uma parcela deliberada significativamente maior que a parcela emergente, especialmente para atender às exigências dos investidores financeiros. Nos primeiros anos, a empresa trabalhava com orçamentos e metas anuais, que eram revistos e atualizados todos os meses, de acordo com a realidade do mercado, num processo claramente emergente. Com o crescimento, esse tipo de comportamento flexível mostrou-se inadequado. Na visão do empreendedor, se a empresa se predispõe a rever metas todo mês, a meta deixa de ter significado prático.

Desse modo, as metas e planos de ação estabelecidos não sofrem revisões constantes. É programada apenas uma reavaliação anual, onde é feita uma comparação entre as metas estabelecidas e as metas alcançadas. Atualmente, a empresa prevê apenas uma revisão do orçamento, feita a cada 6 meses. Ao fechar o semestre, é feita uma avaliação profunda, onde são comparadas as metas pretendidas com as realizadas. Dependendo do resultado, adaptações podem ser feitas. Apesar de ainda possuir características emergentes, a estratégia tornou-se mais deliberada.

### *Planejamento Estratégico*

Os principais papéis da formulação da estratégia, segundo os trabalhos de Andrews et al (1982), incluem a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, adicionando-se uma estimativa ou risco às alternativas discerníveis e a avaliação dos pontos fortes e fracos da organização e dos recursos disponíveis.

Segundo modelo de Andrews et al (1982), existe uma clara distinção entre formulação e implementação de estratégia, entre pensar e agir. Analisando as empresas pesquisadas pelos critérios de formulação de estratégia desse modelo, pode-se observar algumas características:

- *A formação da estratégia é um processo deliberado de pensamento consciente e controlado.* As duas empresas estudadas partiam dessa premissa na definição da estratégia. Os sócios se reuniam, aplicavam uma determinada metodologia, discutiam e elaboravam um plano. Esse plano serviria de referencial para a definição das ações da empresa ao longo de um período.

- *O desenvolvimento desse pensamento deve estar sob a responsabilidade única do executivo principal da empresa, que é o estrategista.* O desenvolvimento da estratégia na Nano Endoluminal continua seguindo esse conceito em parte. Os diretores de cada área participam das reuniões para o estabelecimento das diretrizes gerais da estratégia da empresa

e de cada área, mas a responsabilidade pela definição do plano fica a cargo dos sócios da empresa.

A Póllux, com a entrada dos investidores, partiu para uma elaboração de estratégia mais participativa. A empresa resolveu descer o nível de participação para escalões inferiores com o objetivo de ganhar o comprometimento e o envolvimento das pessoas. Praticamente toda a empresa participava. Os escalões inferiores forneciam dados de entrada pra um segundo escalão que condensava as informações, fechava um documento pré-aprovado pra diretoria, que revisava esse documento para apresentá-lo ao conselho.

- *As estratégias emergem desse processo completamente formuladas.* Esse é um aspecto típico identificado em processos deliberados de formulação de estratégia. Muito em função de uma exigência por parte dos investidores externos, em ambas as empresas é desenvolvido um documento, explicitando, em níveis detalhados, as principais metas a serem perseguidas pela organização, de forma clara e articulada.

- *Somente quando essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.* Esse processo de definição de metas específicas é feito anualmente de maneira metódica e padronizada. Após uma ampla análise e revisão, esse plano é aprovado pela diretoria executiva para ser então implementado. Nesse aspecto, tanto a Pollux como a Nano Endoluminal tratam formulação e implementação de estratégia como eventos distintos.

Já o modelo de Porter (1997) procura estabelecer uma base para análise da estrutura da indústria na qual a empresa está inserida. Define a competição em termos de cinco forças — a ameaça de novos entrantes potenciais, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade existente entre concorrentes numa mesma indústria. O potencial de lucro da indústria seria função da

combinação dessas forças.

Planejamento estratégico sempre foi considerado questão importante pelos empreendedores da Pollux, muito em função da experiência profissional de cada um no período pré-Pollux. Desde o início, a empresa procurou utilizar ferramentas como a análise SWOT, as forças de Porter e a matriz BCG, com a assessoria de consultores, no processo de formulação da estratégia.

O planejamento estratégico da Nano Endoluminal também é construído de maneira detalhada, com projeções a respeito do posicionamento da empresa no mercado. São feitas análises internas e um acompanhamento das principais tendências tecnológicas. Como é um mercado ainda a ser construído, onde nenhuma empresa detém uma tecnologia significativamente superior a nenhum outro competidor, a estratégia serve mais como um guia referencial. Estabelece onde a empresa pretende chegar a médio e longo prazo, e é desdobrada em períodos mais curtos, com metas anuais e semestrais.

Esse planejamento serve de norteador para as políticas da empresa, especialmente mercadológicas e de pesquisa e desenvolvimento. Apesar de serem feitas análises a respeito da indústria e um diagnóstico interno das competências da empresa, a característica do mercado, os aspectos legais acerca da homologação dos produtos pelos órgãos reguladores e o tempo decorrido até um produto entrar no mercado fazem com que o planejamento limite-se a aspectos operacionais.

#### *Mudanças estratégicas*

Conforme a etapa do ciclo de vida da organização, a estratégia passa a ser mais deliberada e menos emergente, com o empreendedor preocupando-se com metas, pessoais e corporativas, conforme observado por Smith (1992).

O que ocorreu na Pollux foi uma mudança na forma de se fazer o planejamento. A

primeira mudança foi sair de uma estrutura organizacional baseada em departamentos para o de unidades de negócio autônomas. O primeiro passo do planejamento foi definir as unidades dentro de várias possibilidades. Com as unidades definidas, foram repassadas uma série de ferramentas para os líderes, especialmente a construção do orçamento. Essa é uma ferramenta a qual vem sendo dada uma grande ênfase, desenvolvendo-a de maneira detalhada. O líder da unidade se reúne com a equipe, discute perspectivas de mercado, composição da equipe, entre outras prerrogativas, e envia uma proposta para ser analisada pela diretoria, num processo interativo até se chegar aos orçamentos individuais de cada unidade, consolidando-se em um único orçamento para a empresa como um todo. Os resultados são monitorados mês a mês, fazendo uma comparação entre o que Mintzberg e Waters (1985) chamaram de estratégias pretendidas e estratégias realizadas.

O empreendedor, na função de executivo principal da empresa, procura não intervir ou se impor durante o processo. É de total responsabilidade do líder a definição dos números de sua unidade. Cabe ao empreendedor coordenar o processo, monitorar os resultados e integrar as metas de cada unidade às metas da empresa.

A Nano Endoluminal ainda está num estágio em que as metas são definidas pelos empreendedores. Embora cada área funcional da empresa participe das reuniões para o estabelecimento das diretrizes gerais da estratégia, a responsabilidade pela definição desse plano é exclusiva da diretoria executiva. Uma vez estabelecidas, as metas são revisadas continuamente e vão sendo feitas adaptações de acordo com a resposta do mercado, num processo, embora com aspectos cada vez mais deliberados, ainda com características emergentes.

### *Trade offs*

Na visão de Porter (1996), estratégia deve levar em conta tanto o que fazer como

também o que não fazer. O posicionamento determina não somente as atividades em que a empresa irá atuar, mas também como essas atividades se relacionam entre si e quais são aquelas que devem ser evitadas, por não fazerem parte da competência central da organização.

Na visão da Pollux, a identificação de suas competências centrais e o foco no mercado são questões fundamentais para obtenção de vantagem competitiva. Na visão do empreendedor, a falta de foco é prejudicial. A tentativa de atuar em mercados distintos exige desenvolver novas habilidades, perfazer novos requisitos, definir um novo nível de preços, lidar com competidores mais bem alojados, numa área que a empresa não domina e, portanto, não é competitiva. Na visão da Póllux, a empresa deve permanecer atendendo as indústrias onde é competitiva, com soluções em controle de qualidade.

Do mesmo modo, a Nano Endoluminal reconhece que a alternativa mais viável para continuar a crescer é manter-se focada na produção de materiais para cirurgias não invasivas.

#### *Escolas de Mintzberg*

Conforme a classificação adotada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), pode-se observar, nas empresas analisadas, as seguintes características:

1. As organizações adotam, a seu tempo, determinadas formas estruturais adequadas a um determinado tipo de contexto.
2. Os períodos de estabilidade são interrompidos por algum processo de transformação.
3. Tais períodos podem se ordenar ao longo do tempo, descrevendo ciclos de vida das organizações.
4. A administração estratégica deve reconhecer os períodos de estabilidade bem como as necessidades de transformação da organização.

5. O processo de geração de estratégia deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto.

Essas são premissas presentes na escola da configuração. Essa escola apresenta uma abrangência maior, identificando o processo de geração de estratégia como uma transformação permanente, tendendo a uma escola em um certo momento de desenvolvimento e a outra em uma etapa distinta, como observado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Nesse contexto, pode-se identificar, nas organizações estudadas, características da escola empreendedora, sobretudo em sua fase inicial, como também características da escola do posicionamento, especialmente após a entrada de investidores financeiros. Por essa razão, uma classificação, no contexto geral das empresas, dentro da escola da configuração, torna-se mais adequada, embora, nas etapas em que se encontram no ciclo de vida, as aproximem das escolas prescritivas.

#### *Análise do mercado*

O mercado de atuação da Pollux é um mercado muito fragmentado, especialmente por ser muito amplo, onde não existem grandes barreiras de entrada para novos investidores. Por essa razão, existe uma quantidade grande de pequenos concorrentes. É um mercado que cresce no mundo a uma taxa de 15% ao ano. No Brasil, o potencial é maior e cresce à taxa ainda maiores. Além do mercado em que a empresa está estabelecida, existe a possibilidade de ampliar a oferta de serviços, agregando outros produtos de controle além de visão. A empresa trabalha num horizonte de 5 ou 10 anos, mas, na prática, baseia-se em perspectivas menores, em média de 2 anos, mantendo a preocupação de expandir o mercado sem, contudo, afastar-se de seu foco principal de atuação.

A empresa mantém uma atenção sobre as ações dos principais concorrentes, e procura centralizar essas informações, embora não exista um sistema formal de monitoramento. Isso

permite à empresa investir em áreas onde são identificados possíveis pontos fracos da concorrência

Já o mercado da Nano Endoluminal é formado por grandes competidores multinacionais. É um mercado mais concentrado. A empresa procura estar atenta à movimentação dos concorrentes, principalmente para manter-se atualizada com relação às tendências e principais desenvolvimentos tecnológicos do mercado. Embora seja um mercado de alta tecnologia, é extremamente regulado, o que faz com que os períodos de desenvolvimento e implantação do produto no mercado levem um tempo longo. Apesar disso, as pesquisas trabalham com perspectivas de tempo menores, que possibilitam à empresa, acompanhar o desenvolvimento de seus rivais diretos.

Para ampliar seu espectro competitivo, a empresa tem como plano atrair investimentos que possibilitem sua entrada em mercados externos. Existe uma intenção de estabelecer subsidiárias no exterior, onde haja possibilidades de se firmar parcerias e atrair investidores que permitam à empresa, concorrer, diretamente, nesses mercados.

#### *Estratégias genéricas*

De acordo com Porter (1997), existem três possibilidades de estratégias: liderança no custo, diferenciação e enfoque. A empresa deve escolher apenas uma dessas opções para se posicionar no mercado, pois, do contrário, não conseguirá obter êxito nem alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Uma estratégia em custos visa estabelecer uma posição de liderança, oferecendo um menor custo que seus concorrentes. Uma estratégia baseada na diferenciação procura obter vantagem pelo oferecimento de algo único para os clientes, sem similares na indústria. Uma estratégia de foco visa atender da melhor forma um segmento específico, seja através de menor custo ou diferenciação.

No início de suas atividades, o posicionamento estratégico da Pollux foi extremamente

focado. A empresa foi criada com o intuito de atender um segmento específico, o farmacêutico. Com o crescimento da empresa, o número de segmentos atendidos aumentou, assim como os serviços agregados ao produto principal. O foco foi ampliado em dois pontos: atendimento de outros segmentos industriais e combinação de novas tecnologias de inspeção. A empresa, hoje, não se limita apenas a sistemas de inspeção por imagem. Agregou sistemas de medição e controle de qualidade, atendendo a reivindicações do mercado por soluções completas. Hoje, a Pollux aposta na diferenciação. A competição não se dá em custo, por ser um segmento com uma tecnologia relativamente difundida e, portanto, aberta a concorrentes com estruturas de custo menores. A empresa aposta no acúmulo de experiência e no conhecimento do mercado. Procura vender um diferencial em tecnologia por um preço maior.

A Nano Endoluminal também aposta na diferenciação como posicionamento estratégico. Atuando num mercado dominado por grandes multinacionais, com escalas que permitem obter menores custos, a empresa apostou na diferenciação de seus produtos, tanto no desenvolvimento de tecnologias inovadoras, apesar de semelhantes, quanto no relacionamento estreito que mantém com seus clientes. Como as empresas possuem tecnologias equivalentes, a Nano Endoluminal busca desenvolver aplicações que a coloquem em posição de vantagem frente aos concorrentes. Outro ponto fundamental para a diferenciação da empresa no mercado está relacionado aos serviços oferecidos. A maior parte dos concorrentes multinacionais atua através de subsidiárias e representações. A Nano, por ter uma estrutura menor e mais ágil, busca firmar um contato direto e mais próximo com seus clientes, estabelecendo uma diferenciação também nos serviços.

### *Barreiras de Entrada*

Em geral, as organizações empreendedoras são formadas por estruturas simples, onde barreiras de entrada são pequenas, conforme observa Miller (1986), e por isso mesmo procuram desenvolver estratégias de diferenciação. Porter (1986) afirma que para obter

vantagem competitiva, a empresa deve impor barreiras de entrada que impeçam produtos substitutos ou novos entrantes ameaçarem a posição da empresa no mercado.

A Pollux atua em um mercado onde a tecnologia é aberta e, de certa maneira, pública. Não existe uma tecnologia proprietária, que seja exclusiva de um determinado concorrente. O grande diferencial está no tipo de serviço agregado ao produto que é oferecido. A tecnologia não impõe grandes barreiras. O diferencial da Pollux concentra-se nos dez anos de experiência acumulada e na engenharia agregada ao produto. A empresa não investe em patentes para os produtos desenvolvidos por considerar excessivo o tempo necessário para adquirir uma patente no Brasil. Esse tempo não acompanha o ritmo das inovações, o que acaba tornando a tecnologia patenteada obsoleta.

Já o mercado da Nano Endoluminal é um mercado regulado. Os períodos de desenvolvimento do produto são mais longos. Por isso, a empresa procura proteger-se contra possíveis concorrentes, investindo em patentes, contratos e manutenção de práticas organizacionais sigilosas.

#### *Alianças Estratégicas*

Em busca de um posicionamento favorável no mercado, muitas empresas buscam alianças estratégicas que possam, de alguma forma, beneficiá-las e torná-las mais competitivas. Aspectos, como os levantados por Dyer e Singh (1998), como investimentos em ativos específicos, troca de conhecimentos, combinação de recursos e capacidades complementares e diminuição de custos de transação, podem representar para as empresas uma importante fonte para ampliar sua vantagem competitiva.

A Pollux procurou estabelecer formas de associação com fornecedores estratégicos em seu setor. Por ser um segmento em constante mudança, a empresa entende ser especialmente difícil atuar de maneira competitiva no Brasil fabricando os elementos básicos dos sensores de

visão, seja pela falta de fornecedores ou por uma escala insuficiente que viabilize a fabricação de chips e componentes nacionais.

A solução encontrada foi acompanhar de perto e tentar antecipar as principais inovações tecnológicas, a fim de selecionar parceiros para o fornecimento de componentes-chave que estejam alinhados à tendência da indústria. A empresa optou por trabalhar com quatro fornecedores principais, dos quais hoje mantêm sólidas parcerias tecnológicas com dois — um nos Estados Unidos e outro na Bélgica. A partir desse fornecimento, adiciona engenharia e nacionaliza todo o restante.

Hoje, a Pollux é membro da Automated Imaging Association (AIA). É distribuidora da linha de produtos da empresa Cognex, líder mundial em sistemas de visão, implementa e suporta no Brasil os sistemas de proteção de moldes de injeção desenvolvidos pela empresa americana Avalon e emprega tecnologia da empresa Euresys, da Bélgica, no desenvolvimento de soluções baseadas em PC.

O mercado de atuação da Nano Endoluminal, por ser menos fragmentado e dominado por multinacionais, torna mais difícil o estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas que possibilitem à empresa, obter fontes de vantagem competitiva.

Apostando em soluções inovadoras, a Nano Endoluminal direciona parte significativa de sua receita para a área de pesquisa e desenvolvimento. Isso permite a ela desenvolver produtos inovadores, com tecnologia nacional. A empresa optou por estabelecer um relacionamento estreito com universidades e institutos de pesquisa que auxiliem o aperfeiçoamento e a criação de novos produtos e novas aplicações. A principal vantagem desse tipo de associação é a ampliação da possibilidade de se efetuar trocas de conhecimento, de modo a ampliar a capacidade de inovação da empresa.

Atualmente, a Nano Endoluminal atua apenas no mercado nacional. Com metas de

entrar no mercado norte-americano e europeu, a empresa estuda opções de parcerias que garantam uma penetração nesses mercados e o estabelecimento de canais de distribuição para seus produtos no exterior.

### *Diversificação*

Políticas de diversificação são vistas como uma forma da empresa de ampliar seu mercado e sua base de valor. Seja através de aquisições, parcerias ou investimentos em novos negócios, as empresas buscam obter diversificações que possibilitem aumentar o nível de competitividade da empresa.

As empresas analisadas mantêm-se focadas e pouco diversificadas. O mercado da Nano Endoluminal, apesar de possibilitar um amplo potencial de desenvolvimento, mantém-se focado em dispositivos cirúrgicos minimamente invasivos. A empresa ainda atua apenas no mercado nacional.

A Póllux também procurou manter-se focada, mas expandiu seu horizonte em relação a sua fase inicial, pela adição de novos segmentos industriais e uma ampliação geográfica da área de atuação. A empresa expandiu-se no território nacional, passou a exportar para Argentina e Uruguai e criou uma unidade no México. Em segmentos de atuação, depois do farmacêutico, investiu no ramo automotivo e de alimentos e bebidas. Isso trouxe uma série de exigências que demandaram adaptações técnicas. O mercado necessitava de novas soluções de controle de qualidade que não poderiam ser atendidas, exclusivamente, com sistemas de visão. Para atender a essas exigências, outros sistemas de medição de precisão foram incorporados. Entretanto, sobre o tema de diversificação, a empresa entende ser necessário ter uma certa cautela, sob o risco de perder competitividade aventurando-se em setores em que não possui conhecimento suficiente para conseguir uma posição competitiva.

### *Avaliação de Performance*

Segundo Dess e Robinson (1984), a performance organizacional é algo complexo, difícil de avaliar apenas por critérios meramente econômicos. Outros autores (KAPLAN e NORTON, 1992; CHAKRAVARTHY, 1986) observam que medidas mais difíceis de quantificar podem ser úteis na tentativa de operacionalizar dimensões e distinguir diferenças na performance estratégica das organizações.

A Pollux, apesar de levar em conta outras medidas, baseia-se, sobretudo, nos resultados financeiros para avaliar a performance da organização. Na visão da empresa, as medidas financeiras são o extrato de todas as outras possíveis variáveis. A empresa, pra fazer sentido, tem que ser lucrativa e todos os esforços em vendas e capacitação técnica acabam refletidos nos resultados financeiros. Outras variáveis são tratadas por cada unidade, levando-se em conta critérios específicos de cada setor.

A Nano Endoluminal também baseia seus parâmetros de medida basicamente em critérios financeiros. Segundo avaliação da empresa, um outro aspecto de fundamental importância é o estabelecimento de critérios de desempenho individual. A empresa enxerga seus funcionários como o principal ativo da organização. Dessa forma, o desempenho de maneira destacada teria um impacto direto nos resultados alcançados. É um sistema que vem sendo desenvolvido e aperfeiçoado continuamente para que possa expressar a realidade e medir os avanços obtidos nessa área.

### *Recursos Organizacionais*

Na visão de Wernerfelt (1984), recursos são ativos tangíveis ou intangíveis que estão vinculados semi-permanentemente à empresa, e que dão a ela a oportunidade de obter um posicionamento único no mercado. São características difíceis de imitar ou substituir e não podem ser obtidas no mercado (MAHONEY e PANDIAN, 1991). Entre essas características

estão a geração, a acumulação e a aplicação do conhecimento, que devem ser fontes para alcançar uma performance superior (SZULANSKI, 1996). Como Barney (1986) observou, é necessário que estes recursos sejam sustentáveis, de modo que não estejam disponíveis no mercado.

A tecnologia de *machine vision* utilizada pela Pollux não é um recurso sustentável, pois pode ser comprada no mercado. O principal recurso da empresa que não pode ser adquirido facilmente, é acúmulo de experiência e o tipo de solução possível de ser projetada, pois requer conhecimento técnico na integração dos processos de manufatura. Essa competência não é algo que possa ser adquirida facilmente. É nessa competência, adquirida ao longo de vários anos de atuação, que a empresa aposta para manter as condições de competitividade no mercado.

Os recursos da Nano Endoluminal, da mesma forma, estão concentrados nas inovações e no *know-how* técnico desenvolvido. São os investimentos em inovação que permitem que a empresa se torne competitiva no mercado. A tecnologia entre concorrentes é, razoavelmente, similar. O que garante uma posição competitiva são as inovações introduzidas em cada produto. Essas inovações são as responsáveis por obter-se uma diferenciação em relação aos produtos similares.

#### *Sistemas organizacionais*

Ao estabelecer-se como uma entidade independente, com valores e filosofias institucionalizadas, a empresa vivencia uma fase onde os sistemas devem ser criados e desenvolvidos, assim como normas de remuneração, funções e responsabilidades. Um conjunto de regras e diretrizes é instituído, passando-se a enfatizar os sistemas e a administração. É uma reestruturação que deve acontecer de forma extensiva e abrangente, segundo Adizes (2000).

A Pollux tem investido no desenvolvimento de sistemas de informação e normatização de procedimentos. Através de uma *intranet*, são armazenadas todas as informações da empresa. Na questão de remuneração, a empresa investe em sistemas de recompensa financeira atreladas ao desempenho. A meta é proporcionar aos gerentes, participação relevante nos lucros de cada unidade. Já a identificação das necessidades de treinamento parte da equipe técnica está delegada aos líderes de cada unidade.

A Nano Endoluminal possui sistemas formais de controle e documentação, que vêm sendo aperfeiçoados ao longo do tempo. Em função de trabalhar com produtos inovadores e com um tempo de desenvolvimento relativamente alto, a empresa reconhece a importância de possuir sistemas padronizados de documentação e normas bem desenvolvidos. Com relação às normas de remuneração, a empresa trabalha em um projeto de estruturação de avaliações e recompensas individuais baseados no desempenho profissional.

#### *Fontes de poder*

Paralelo ao desenvolvimento da organização em uma entidade independente, ocorre uma transferência do foco do poder da personalidade do empreendedor para um foco na organização. Conforme atesta Galbraith (1986), a personalidade centralizadora é substituída por uma equipe administrativa. Ocorre uma ascensão da organização como fonte de poder.

A Pollux caminha para um terceiro estágio em seu desenvolvimento, conforme Greiner (1998). A preocupação do empreendedor é desvencilhar-se da influência nas decisões rotineiras da empresa, delegando responsabilidade e autonomia para cada unidade de negócio, investindo em sistemas e práticas organizacionais. Esse processo promove uma afirmação da organização como fonte de poder, e não mais a personalidade do líder empreendedor. É um movimento que está, diretamente, vinculado à institucionalização dos valores e filosofias centrais da organização, assim como a transformação do conhecimento tácito do

empreendedor em recursos organizacionais.

A Nano Endoluminal ainda mantém-se totalmente vinculada à figura de seus fundadores, pelo fato de ainda estarem fortemente ligados às atividades operacionais da empresa. A presença pessoal dos empreendedores à frente dos negócios faz com que o poder seja exercido com base na personalidade dos líderes da empresa.

#### *Independência institucional*

Observa-se que o crescimento e o desenvolvimento das empresas pode levar a uma transformação dos recursos, antes específicos do fundador, em recursos organizacionais. O empreendedor passa a projetar um ambiente em que é possível configurar a organização para uma realidade que permita manter o mesmo nível de desempenho mesmo sem a sua presença. Como observou Bhide (1996), para construir uma organização que esteja habilitada em funcionar sem a sua presença, o empreendedor deve projetar a estrutura da organização e seus sistemas, além de moldar seus valores e sua cultura. A filosofia central desenvolvida a partir do líder empreendedor, em dado momento, deve ser internalizada e identificada com a organização, conforme Collins e Porras (1991).

A Nano Endoluminal ainda mantém uma visão especialmente vinculada à visão dos empreendedores. Apesar de haver declarações formais de missão, visão e valores, a criação de uma visão institucional e uma cultura corporativa efetivamente vinculadas à organização, que caracterizem uma identidade própria e uma filosofia independente da presença dos empreendedores à frente do negócio, ainda é um desafio a ser enfrentado.

A Pollux, da mesma forma, possui declarações de missão, visão e valores. Mas, em muitos aspectos, não estão totalmente difundidos e identificados como valores efetivamente organizacionais. Algumas unidades têm uma independência maior, outras ainda estão mais ligadas à visão do líder. O processo de internalização dos valores corporativos é algo que vem

sendo construído lentamente. É uma preocupação expressa do empreendedor, que estabeleceu metas e ações, a fim de diminuir a dependência da empresa em relação à sua presença frente à organização. Entre essas medidas, destaca-se a oportunidade dos líderes de unidades, dependendo do desempenho, participarem do quadro societário.

#### *Empreender Endeavour*

A proposta da Endeavour é capacitar empreendedores que apresentem um alto potencial de crescimento e geração de empregos, que possam tornar-se exemplos para outros empreendedores. O apoio de entidades como a Endeavour permite que ocorra uma troca de experiências que possibilita ao empreendedor um importante recurso no desenvolvimento de seu negócio.

A Pollux e a Nano Endoluminal reconhecem essa contribuição. Foram identificados períodos onde o relacionamento entre a entidade e as empresas se estreitou e outros onde tornou-se menos próximo. Entretanto, ambos perceberam a Endeavour como uma fonte de recursos importantes, onde é possível esclarecer dúvidas de gestão, obter indicações relativas a fontes de financiamento e auxiliar no desenvolvimento de capacidades gerenciais, através da disponibilização de contatos com pessoas experientes do mercado. A entidade cumpre o papel a que se destina, que é a troca de experiências e a capacitação de empreendedores, auxiliando no desenvolvimento das empresas assistidas pelo programa.

#### 5.4. CONSOLIDAÇÃO DAS INFORMAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivando possibilitar a comparação dos indicadores estratégicos em relação a cada uma das empresas objeto da pesquisa, consolidou-se o seguinte quadro comparativo.

Critério Analisado		Pollux	Nano Endoluminal
Ciclo de vida das organizações	<b>Criação da organização</b>	Foco específico em determinado segmento industrial	Mudança de foco ao identificar oportunidade de mercado
	<b>Centralização do poder na fase inicial</b>	Empreendedor	Empreendedor
	<b>Administração de crises</b>	Crise de autonomia, provocando uma evolução a uma estrutura descentralizada, com delegação de poderes.	Crise de liderança, provocando uma evolução a uma estrutura organizacional bem definida, com responsabilidades diretivas.
	<b>Delegação de autoridade</b>	Unidades de negócio	Departamentos
	<b>Empreendedor x Empreendimento</b>	Começando a desvincular-se	Ainda vinculados
Estratégias	<b>Estrutura x Estratégia</b>	Ampliação dos segmentos atendidos provocou readequação da estrutura em unidades de negócio independentes	Crescimento de mercado provocou readequação da estrutura em níveis hierárquicos bem definidos.
	<b>Estratégias deliberadas e estratégias emergentes</b>	Deliberadas, com poucos aspectos emergentes	Deliberada, com alguns aspectos emergentes
	<b>Planejamento estratégico</b>	Deliberado, participativo, detalhado, separado da implementação, baseado em metodologias	Deliberado, centralizado, detalhado, separado da implementação, com projeções de posicionamento
	<b>Mudanças estratégicas</b>	Mais deliberada e menos emergente	Mais deliberada e menos emergente
	<i>Trade offs</i>	Mantém-se focada em oferecer soluções de controle de qualidade	Mantém-se focada em produzir materiais para cirurgias não invasivas
	<b>Escolas de Mintzberg</b>	Escola da configuração, com aspectos da escola do posicionamento	Escola da configuração, com aspectos da escola empreendedora
Análise externa	<b>Análise de mercado</b>	Fragmentado em pequenos concorrentes.	Concentrado em grandes multinacionais.
	<b>Estratégias genéricas</b>	Diferenciação	Diferenciação
	<b>Barreiras de entrada</b>	Sem barreiras tecnológicas.	Patentes e contratos.
	<b>Alianças estratégicas</b>	Fornecedores-chave.	Universidades e institutos de pesquisa.
	<b>Diversificação</b>	Pouco diversificada	Pouco diversificada
	<b>Avaliação de Performance</b>	Medidas financeiras	Medidas financeiras

<b>Critério Analisado</b>		<b>Pollux</b>	<b>Nano Endoluminal</b>
<b>Análise interna</b>	<b>Recursos organizacionais</b>	Experiência e <i>know-how</i> técnico	<i>Know-how</i> técnico e inovações
	<b>Sistemas organizacionais</b>	Sistemas de informação e normatização de procedimentos	Sistemas de controle e documentação detalhados
<b>Fontes de poder</b>	<b>Fontes de poder</b>	Foco na personalidade, em processo de transição para um foco organizacional	Foco na personalidade
	<b>Independência Institucional</b>	Ainda vinculado à visão do empreendedor, com algumas unidades mais independentes	Totalmente vinculada à visão dos empreendedores
<b>Empreender Endeavour</b>		Fonte de recursos importantes	Fonte de recursos importantes

Quadro 10: Indicadores estratégicos das empresas analisadas

O quadro representa uma síntese dos critérios analisados e possibilita obter, de forma concisa, uma comparação qualitativa entre as empresas pesquisadas.

## 6. CONCLUSÃO

A presente pesquisa procurou identificar as estratégias adotadas pelas empresas catarinenses participantes do Empreender Endeavour quando atingem uma posição em seu ciclo de vida que as posiciona em um momento de transição entre um foco de poder na personalidade do empreendedor e um foco de poder organizacional.

Pode-se observar que, conforme se desenvolvem, as empresas apresentam características comuns que permitem identificá-las e posicioná-las em um dos estágios propostos pelos autores abordados na revisão da literatura.

A pesquisa permitiu analisar parâmetros levantados no referencial teórico e apontados como aspectos importantes no desenvolvimento de empresas de caráter empreendedor. Ambas as empresas analisadas, apesar de apresentarem níveis de desenvolvimento e práticas estratégicas distintas, tinham, como foco principal, o crescimento e a ampliação dos mercados.

Observou-se, nas empresas analisadas, a identificação da necessidade de desvincular empreendimento e empreendedor. Existe uma preocupação específica, por parte dos fundadores, em transformar a organização em uma entidade institucionalmente independente, investindo na formação de lideranças que possam assumir o controle operacional da empresa, independente da presença ou da atuação direta do empreendedor.

Mesmo em níveis diferentes, tanto a Pollux quanto a Nano Endoluminal, empresas analisadas neste trabalho, vivenciam o início ou estão em pleno desenvolvimento de uma transição do poder individual para a afirmação do poder organizacional. Essa transição é um processo contínuo, ao longo de diversas etapas de seu ciclo de vida, e não um evento

específico, pontual. Isso implica em mudanças estruturais e impacta diretamente as práticas estratégicas da organização, objetos de estudo deste trabalho.

Foi possível, desta forma, alcançar o objetivo geral da pesquisa — o de identificar as estratégias de organizações empreendedoras ao atingirem um momento em seu ciclo de desenvolvimento em que enfrentam uma transição entre o foco de poder na personalidade e o foco de poder na organização.

As mudanças ocorridas na estrutura organizacional das empresas foram geradas por crises específicas, presentes em determinada etapa de desenvolvimento. Conforme argumenta Greiner (1998), são essas crises que estimulam o avanço da organização para uma etapa posterior em seu desenvolvimento. Pode-se observar que, após as mudanças ocorridas nos períodos de revolução, experimentou-se períodos de evolução.

Dentro dos referenciais apresentados na parte teórica do trabalho, pode-se observar, na Pollux, indicativos de uma transição para o estágio que Churchill e Lewis (1983) classificaram como estágio da decolagem. A estrutura é divisional, com sistemas bem amadurecidos, uma razoável separação entre o empreendedor e a empresa, o investimento no crescimento de mercado e a ampliação dos segmentos de atuação. Já a Nano Endoluminal apresenta características tanto do estágio II quanto do estágio III de Churchill e Lewis (1983), onde se verifica que, embora apresentem uma estrutura bem definida, com níveis hierárquicos, delegação de responsabilidades e o desenvolvimento de sistemas de controle, os empreendedores ainda estão diretamente ligados às atividades operacionais da empresa.

No aspecto de posicionamento estratégico, as empresas apostam e investem na diferenciação. Procuram manter-se focadas em mercados específicos, onde podem obter diferenciais que permitem manterem-nas competitivas.

Com relação à formulação de estratégia, observou-se que há uma tendência das

empresas tornarem-se cada vez mais deliberadas e menos emergentes, a focar mais em fatores quantitativos do que em fatores qualitativos, conforme argumenta Mintzberg (1993). Grande parte da ênfase dada ao planejamento, especialmente com relação a aspectos financeiros, parte de uma exigência dos investidores externos. Mesmo atuando em mercados de tecnologia, as empresas utilizam planejamentos formais e detalhados para traçar as metas da organização. A Nano Endoluminal apresenta um viés mais emergente, ao avaliar as estratégias realizadas e rever as respostas do ambiente em períodos de tempo mais curtos. Isso leva as empresas a aproximarem-se de estratégias mais planejadas e afastarem-se, gradualmente, das estratégias empreendedoras, conforme definição de Mintzberg e Waters (1985).

Outro aspecto a ser observado é a importância de iniciativas de programas de apoio ao empreendedor, como o Empreender Endeavour, na capacitação e desenvolvimento de pequenas e médias empresas. Essa importância foi destacada por ambos empreendedores, que visualizam na entidade uma fonte de auxílio nas mais diversas questões. Muitas vezes, os problemas enfrentados são comuns à maioria das empresas. O acesso facilitado a profissionais experientes, fontes de financiamento e capacidades gerenciais, possibilita o enfrentamento dessas questões de forma mais segura e objetiva.

Analisando-se os resultados comparativos entre as empresas pesquisadas, pode-se observar que, embora apresentem posicionamentos distintos em seu ciclo de vida, cada qual com suas exigências específicas, ambas as empresas mantêm aspectos comuns: as crises, apontadas por Greiner (1998) como períodos de revolução, conduziram as empresas a uma revisão de suas estruturas organizacionais, antes centralizadas na atuação do empreendedor, para estruturas hierárquicas, com funções e responsabilidades bem definidas; as empresas cresceram a partir da atuação do empreendedor; mantêm-se pouco diversificadas, procurando posicionar-se em segmentos específicos do mercado, onde detêm *know how* e experiência, capazes de proporcionar diferenciais competitivos decisivos; ambas apostam no foco e na

diferenciação como estratégia genérica para obterem vantagem competitiva; o crescimento de mercado e a ampliação dos segmentos atendidos foram responsáveis pela readequação estrutural das empresas; as estratégias foram se tornando cada vez mais deliberadas e menos emergentes, sobretudo com a entrada de investidores externos; a performance das empresas é baseada principalmente em medidas financeiras; o planejamento estratégico é feito de forma detalhada, em reuniões específicas; os principais recursos das empresas baseiam-se na experiência e no *expertise* técnico, difíceis de serem adquiridos no mercado por possíveis competidores; ambas investem em sistemas de informação e procedimentos, procurando internalizar na empresa todo conhecimento desenvolvido; mantêm-se fiéis ao foco de atuação a partir do qual foram criadas e reconhecem possíveis incompatibilidades no processo de diversificação que poderiam enfraquecer seu posicionamento no mercado.

Apesar de apresentarem resultados semelhantes em vários aspectos, as empresas têm diferenças significativas em outros, sobretudo pelos diferentes estágios em que se encontram. Dentre as diferenças observadas, pode-se destacar: características de estratégias deliberadas mais acentuadas em uma empresa em relação à outra; frequência de revisão de metas diversas, que demonstram parcelas emergentes no processo de formulação de estratégia; estruturas organizacionais distintas, focadas em unidades de negócio independentes, cada qual com seu líder com autonomia perante a unidade, ou em hierarquias tradicionais; níveis de delegação de poder; envolvimento dos empreendedores com questões operacionais do negócio.

As pesquisas sobre empreendedorismo ganham cada vez mais importância no meio acadêmico, sobretudo nos trabalhos destacados de universidades e centros de pesquisa como a Babson School, nos Estados Unidos, e a London Business School, na Inglaterra. Em um país onde os números de Sebrae mostram que 99% das empresas formais são compostas por pequenas e médias empresas e responsáveis por grande parte da renda e dos empregos gerados no Brasil, pesquisas e programas que possam servir de alguma forma para o

fortalecimento dessas empresas e a diminuição da proporção de negócios que encerram as atividades prematuramente torna-se fundamental.

Obtendo-se um entendimento a respeito das mudanças ocorridas e as necessidades específicas de cada etapa de crescimento, identificando-se as dificuldades e soluções encontradas pelos empreendedores, pode-se estabelecer um referencial para que outros empreendedores, ao depararem problemas semelhantes, tenham a possibilidade de obter exemplos de soluções bem sucedidas, aprimorando o nível das ações estratégicas e contribuindo para o fortalecimento do negócio.

#### 6.1. RECOMENDAÇÕES DE NOVOS TRABALHOS

O trabalho não pretende esgotar o assunto ainda incipiente dentro da realidade brasileira. Sugere possíveis passos a serem seguidos a partir desse estudo, procurando obter um aprofundamento maior na questão.

- Prosseguir o estudo de práticas organizacionais e gestão estratégica de empresas empreendedoras, com alto potencial de geração de emprego e renda, ampliando o universo de pesquisa.
- Estabelecer estudos comparativos, a fim de identificar características específicas de diferentes áreas geográficas e indústrias.
- Formar um quadro referencial adequado à realidade nacional, que permita estabelecer as características gerais dos vários níveis de desenvolvimento que as empresas enfrentam.
- Obter um entendimento das exigências e desafios de cada estágio e estipular parâmetros acerca do processo de formulação de estratégia, possibilitando capacitar empreendedores a enfrentar o desafio de crescer de maneira sustentada.

- Estabelecer critérios de análise precisos para tomada de decisões de investimentos de *venture capital* em empresas de caráter empreendedor.

As recomendações apresentadas são indicativos do amplo espectro de possibilidades de pesquisas sobre empreendedorismo e estratégias de crescimento no Brasil. Como observou Schumpeter (1982), o êxito de alguns, o exemplo de práticas bem sucedidas, fazem com que outros sigam seu caminho, sob o estímulo de um sucesso atingível, fazendo com que muitos obstáculos desapareçam. O sucesso de um empreendedor torna mais fácil que outras pessoas sigam seu exemplo, contribuindo para o desenvolvimento econômico, a geração de riquezas e a promoção do bem estar social.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, Ichak. **O ciclo de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem. São Paulo: Pioneira, 2004.
- AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul. Strategic assets and organizational rents. **Strategic Management Journal**. Chichester: v. 14, n. 1, p. 33-46, Jan 1993.
- ANDREWS, Kenneth. et al. **Business policy**: text and cases. 5<sup>th</sup>. Ed. Homewood: Irwin, 1982.
- ANSOFF, Igor. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF, Igor. Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'. **Strategic Management Journal**. Chichester: v. 12, n.6, p. 449-461, Sep. 1991.
- BAILEY, K. **Methods of social research**. 4<sup>th</sup> ed. New York: The Free Press, 1994.
- BARNEY, Jay. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**. Evanston: v. 32, n. 10, p. 1231-1241, Oct 1986.
- BARNEY, Jay. Asset stock and sustained competitive advantage: a comment. **Management Science**. Evanston: v. 35, n. 12, p. 1511-1513, Dec. 1989.
- BARRY, David; ELMES, Michael. Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. **The Academy of Management Review**. Briarcliff Manor: v. 22, n. 2, p. 429-452, Apr 1997.
- BECKER, Gary. Make the world safe for 'Creative Destruction'. **Business Week**. New York: February 23, 1998, p. 20.
- BEINHOCKER, Eric. Robust adaptive strategies. **Sloan Management Review**. Cambridge:

v. 40, n. 3, p. 95-106, Spring 1999.

BHIDE, Amar. How entrepreneurs craft strategies that work. **Harvard Business Review**.

Boston: v. 72, n. 2, p. 150-161, Mar/Apr 1994.

BHIDE, Amar. The questions every entrepreneur must answer. **Harvard Business Review**.

Boston: v. 74, n. 6, p. 120-130, Nov/Dec 1996.

BORYS, Bryan; JEMISON, David. Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. **The Academy of Management Review**. Briarcliff Manor: v. 14, n. 2, p. 234-249, Apr. 1989.

BRITO, Luis; BRITO, Eliane. Estratégia empresarial, estratégia de operações, estratégia de marketing – uma discussão das ligações e evolução paralela. In: **VII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, SIMPOI, FGV-EAESP**, 2004, São Paulo. Anais... São Paulo: 2004.

BRUSH, Cândida; GREENE, Patrícia; HART, Myra. Empreendedorismo e a construção da base de recursos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 42, n. 1, p. 20-35, Jan./Mar 2002.

BUSENITZ, Lowell. Entrepreneurial risk and strategic decision making: It's a matter of perspective. **The Journal of Applied Behavioral Science**. [S.l.]: v. 35, n. 3, p. 325-340, 1999.

CHAKRAVARTHY, Balaji. Measuring strategic performance. **Strategic Management Journal**. Chichester: v. 7, n.5, p. 437-458, Sep/Oct 1986.

CHANDLER JR, Alfred. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise**. Cambridge: The M.I.T. Press, 1962.

CHRISMAN, James; HOFER, Charles; BOULTON, Willian. Toward a system for classifying business strategies. **The Academy of Management Review**. Briarcliff Manor: v. 13, n. 3, p. 413-428, Jul 1998.

CHURCHILL, Neil; LEWIS, Virginia. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**. Boston: v. 61, n. 3, p. 30-39, Mai/Jun 1983.

COFF, Russel. When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power. **Organization Science**. [S.l.]: v. 10, n. 2, p. 119-133, Mar/Apr 1999.

COLLINS, James; PORRAS, Jerry. Organizational vision and visionary organizations. **California Management Review**. Berkeley: v. 34, n. 1, p. 30-52, 1991.

COLLINS, James; PORRAS, Jerry. **Feitas para durar: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. 9ª. Ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

COLLIS, David; MONTGOMERY, Cynthia. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**. Boston: v. 73, n. 4, p. 118-128, Jul. 1995

COLLIS, Jill; ROGER, Hussey. **Pesquisa em administração**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAY, George; WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**. [S.l.]: v. 52, n. 2, p. 1-20, Apr. 1988.

DECAROLIS, Donna; DEEDS, David. The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry. **Strategic Management Journal**. Chichester: v. 20, n. 10, p. 953-968, Oct 1999.

DEPPERU, Donatella; GNAN, Luca. **The role of the competitive context in the business strategy formulation process**. 2003, 24 p. Working Paper N. 98/03. SDA Bocconi, Milano, Oct. 2003.

DESS, Gregory; ROBINSON JR., Richard. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the private-held firm and conglomerate business

unit. **Strategic Management Journal**. Chichester: v. 5, n.3, p. 265-273, Jul-Sep 1984.

DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**. Evanston: v. 35, n. 12, p. 1504-1513, Dec. 1989.

DRUCKER, Peter. The theory of business. **Harvard Business Review**. Boston: v. 72, n. 5, p. 95-104, Sep/Oct 1994.

DYER, Jeffrey; SINGH, Harbir. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **The Academy of Management Review**. Briarcliff Manor: v. 23, n. 4, p. 660-679, Oct. 1998.

FOSTER, Richard; KAPLAN, Sarah. **Creative Destruction: Why companies that are built to last underperform the market — and how to successfully transform them**. 1<sup>st</sup> Ed. New York: Currency, 2001.

GALBRAITH, J. Kenneth. **Anatomia do poder**. 2<sup>a</sup>. Ed. São Paulo: Pioneira, 1986

GEM. **Empreendedorismo no Brasil 2004: Global Entrepreneurship Monitor**. Curitiba: IBPQ SEBRAE, 2005.

GEUS, Arie de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. 9<sup>a</sup>. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANT, Robert. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**. Berkeley: v. 33, n.3, p. 114-135, Spring 1991.

GREINER, Larry. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**. Boston: v. 76, n. 3, p. 55-63, May-Jun 1998.

GULATI, Ranjay. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. Chichester: v. 19, n.4, p. 293-317, Apr 1998.

- HAMBRICK, Donald. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. **The Academy of Management Review**. Briarcliff Manor: v. 5, n. 4, p. 567-575, Oct. 1980.
- HAMEL, Gary; GETZ, Gary. Funding Growth in an Age of Austerity. **Harvard Business Review**. Boston: v. 82, n. 7, p. 76-84, Jul/Aug 2004.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Harvard Business Review**. Boston: v. 67, n. 3, p. 63-76, May/Jun 1989.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. Boston: vol. 68, n. 3, p. 79-91, May/Jun 1990.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HARRIGAN, Kathryn. Research methodologies for contingency approaches to business strategy. **The Academy of Management Review**. Briarcliff Manor: v. 8, n. 3, p. 398-405, Jul. 1983.
- HAYES, Robert; PISANO, Gary. Beyond world-class: the new manufacturing strategy. **Harvard Business Review**. Boston: v. 68, n. 5, p. 77-86, Jan/Feb 1994.
- HENDERSON, Bruce. Liderança. In: STERN, Carl; STALK JR, George. (Org.). **Estratégia em perspectiva**: The Boston Consulting Group. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 337-341.
- IRELAND, R. et al. Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. **The Academy of Management Executive**. [S.l.]: v. 15, n. 1, p. 49-63, 2001.
- JOHNSON, Jean. et al.. Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. **Journal of the Academy of Marketing Science**. [S.l.]: v. 31, n. 1, p. 74-89, Winter 2003.
- KANTER, Rosabeth. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance. **Harvard Business Review**. Boston: v. 70, n. 1, p. 71-79, Jan/Feb 1992.

KNIGHT, Kenneth. A descriptive model of the intra-firm innovations process. **The Journal of Business**. [S.l.]: v. 40, n. 4, p. 478 - 497, Oct 1967.

KOGUT, Bruce. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**. Chichester: v. 9, n. 4, p. 319-332, Jul/Aug 1988.

LIEBESKIND, Julia. Knowledge, strategy, and the theory of the firm. **Strategic Management Journal**. Chichester: v. 17, winter special issue, p. 93-107, Winter 1996.

LOCHRIDGE, Richard. Liberte a intuição. In: STERN, Carl; STALK JR, George. (Org.). **Estratégia em perspectiva: The Boston Consulting Group**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p. 308-313.

MAHONEY, Joseph; PANDIAN, Rajendran. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**. Chichester: v. 13, n. 5, p. 363-380, Jun 1992.

MANN, Peter. **Métodos de investigação sociológica**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

MASTERS, Coco. Endeavor helps entrepreneurs go global and give back to sustain local growth. **Time**. Dec. 11, 2005. Disponível em:

<http://www.time.com/time/insidebiz/article/0,9171,1139845,00.html>>. Acesso em 14. maio. 2006.

MCGAHAN, Anita; PORTER, Michael. How much does industry matter, really? **Strategic Management Journal**. Chichester: v. 18, summer special issue, p. 15-30, Summer 1997.

MCGEE, John; THOMAS, Howard. Strategic groups: theory, research and taxonomy. **Strategic Management Journal**. Chichester: v. 7, n.2, p. 141-160, Mar/Apr 1986.

MEYER, Alan; TSUI, Anne; HININGS, C. R. Configurational approaches to organizational analysis. **Academy of Management Journal**. Briarcliff Manor: v. 36, n. 6, p. 1175-1195,

Dec. 1993.

MILES, Raymond; SNOW, Charles. **Organizational strategy, structure, and process.** New York: McGraw-Hill, 1978.

MILLER, Danny. Configurations of strategy and structure: towards a synthesis. **Strategic Management Journal.** Chichester: v. 7, n.3, p. 233-249, May/Jun 1986.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter. Archetypes of strategy formulation. **Management Science.** Evanston: v. 24, n. 9, p. 921-933, May 1978.

MINTZBERG, Henry. Strategy - Making in Three Modes. **California Management Review.** Berkeley: v. 16, n.2, p. 44-53, Winter 1973.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: five P's for strategy. **California Management Review.** Berkeley: v. 30, n.1, p. 11-24, Fall 1987.

MINTZBERG, Henry. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal.** Chichester: v. 11, n.3, p. 171-195, Mar/Apr 1990.

MINTZBERG, Henry. The pitfalls of strategic planning. **California Management Review.** Berkeley: v. 36, n.1, p. 32-47, Fall 1993.

MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review.** Boston: v. 72, n. 1, p. 107-114, Jan/Feb 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia.** 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflecting in the strategy process. **Sloan Management Review.** Cambridge: v. 40, n. 3, p. 21-30, Spring 1999.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal.** Briarcliff Manor: v. 25, n. 3, p. 465 - 499, 1982.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic**

**Management Journal.** Chichester: v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MORAES, Mário. **Aspectos essenciais à consolidação de um modelo de gestão para instituições de ensino superior de administração privadas, em ambientes competitivos: um estudo qualitativo em instituições do Rio e São Paulo.** 2001. 217 p. Tese. (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

NONAKA, Ikujiro. The Knowledge-Creating Company. **Harvard Business Review.** Boston: v. 69, n. 6, p. 96-104, Nov/Dec 1991.

OSBORN, Richard; HAGEDOORN, John. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. **Academy of Management Journal.** Briarcliff Manor: v. 40, n. 2, p. 261-278, Apr. 1997.

PALICH, Leslie; CARDINAL, Laura; MILLER, C. Chet. Curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination of over three decades of research. **Strategic Management Journal.** Chichester: v. 21, n. 2, p. 155-174, Feb 2000.

PETERAF, Margaret. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal.** Chichester: v. 14, n. 3, p. 179-191, Mar 1993.

PORTER, Michael. The contributions of industrial organization to strategic management. **The Academy of Management Review.** Briarcliff Manor: v. 6, n. 4, p. 609-620, Oct. 1981.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 6<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. From competitive advantage to corporate strategy. **Harvard Business Review.** Boston: v. 65, n. 3, p. 43-59, May/June 1987.

PORTER, Michael. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal.** Chichester: v. 12, [S.n.], p. 95-117, Winter, 1991.

PORTER, Michael. **A vantagem competitiva das nações.** 11<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus,

1992.

PORTER, Michael. What is strategy? **Harvard Business Review**. Boston: v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov/Dec 1996.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, Michael, KRAMER, Mark. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**. Boston: v. 80, n. 12, p. 56-67, Dec 2002.

PRAHALAD, C. K.; BETTIS, Richard. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. **Strategic Management Journal**. Chichester: v. 7, n. 6, p. 485-501, Nov/Dec 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? **Strategic Management Journal**. Chichester: v. 15, summer special issue, p. 5-16, Summer 1994.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkatram. Co-opting customer competence. **Harvard Business Review**. Boston: v. 78, n. 1, p. 79-87, Jan/Feb 2000.

QUINN, James. Technological innovation, entrepreneurship, and strategy. **Sloan Management Review**. Cambridge: v. 20, n. 3, p. 19-30; Spring 1979.

QUINN, James. Managing strategic change. **Sloan Management Review**. Cambridge: v. 21, n. 4, p. 3-20, Summer 1980.

QUINN, James. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**. Cambridge: v. 30, n. 4, p. 45-60; Summer 1989.

RAMANUJAM, Vasudevan; VARADARAJAN, P. Research on corporate diversification: a synthesis. **Strategic Management Journal**. Chichester: v. 10, n. 6, p. 523-551, Nov/Dec 1989.

RAPPAPORT, Alfred. Selecting strategies that create shareholder value. **Harvard Business**

**Review.** Boston: v. 59, n. 3; p. 139-149, May/Jun 1981.

RICHARDSON, Richard. **Pesquisa social.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUMELT, Richard. How much does industry matter? **Strategic Management Journal.** Chichester: v. 12, n.3, p. 167-185, Mar 1991.

SCHOEFFLER, Sidney; BUZZELL Robert; HEANY, Donald. Impact of Strategic Planning on Profit Performance. **Harvard Business Review.** Boston: v. 52, n. 2, p. 137-144, Mar/Apr 1974.

SCHUMPETER, Joseph. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas.** Brasília: SEBRAE, 1º semestre 2005.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil.** Brasília: SEBRAE, agosto 2004.

SEGEV, Eli. A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies. **Strategic Management Journal.** Chichester: v. 10, n.5, p. 487-505, Sep/Oct 1989.

SELZNICK, Phillip. **Leadership in administration:** a sociological interpretation. Evanston: Row, Peterson, 1957.

SENGE, Peter. The leader's new work: building learning organizations. **Sloan Management Review.** Cambridge: v. 32, n. 1, p. 7-23, Fall 1990.

SILVA, Clóvis; VIEIRA, Marcelo; DELLAGNELO, Eloise. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organização e Sociedade.** Salvador: v. 5, n. 11, p. 77-104, Janeiro/Abril 1998.

SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SMITH, Graham. Entrepreneurs: when and how to let go. **Business Quarterly**. [S.l.], v. 56, n. 3, p. 102-106, Winter, 1992.

SNOW, Charles; HAMBRICK, Donald. Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems. **The Academy of Management Review**. Briarcliff Manor: v. 5, n. 4, p. 527-538, Oct. 1980.

SROUR, R. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEVENSON, Howard; GUMPERT, David. The heart of entrepreneurship. **Harvard Business Review**. Boston: v. 63, n. 2, p. 85-94, Mar/Apr 1985.

SZULANSKI, Gabriel. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**. Chichester: v. 17, winter special issue, p. 27-43, Winter 1996.

TEECE, David; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**. Chichester: v. 18, n. 7, p. 509-533, Aug. 1997.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Rio de Janeiro: Record, 1983.

VASCONCELOS, Flávio; CYRINO, Álvaro. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 40, n. 4, p. 20-37, Out/Dez 2000.

VERAS, Paulo. Porque a solução para o Brasil é gerar empregos. **Videoteca Endeavour**. Abril 2005. Disponível em: <<http://endeavor.idmc.com.br/>>. Acesso em 13.maio.2006.

VRIES, Manfred. The dark side of entrepreneurship. **Harvard Business Review**. Boston: v. 63, n. 6, p. 160-166, Nov/Dec 1985.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. Chichester: v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr/Jun 1984.

WESTLEY, Frances; MINTZBERG, Henry. Visionary leadership and strategic management.

**Strategic Management Journal.** Chichester: v. 10, [S.n.], p. 17-32, Summer 1989.

WRAPP, H. Edward. Good managers don't make policy decisions. **Harvard Business Review.** Boston: v. 62, n. 4, p. 8-15, Jul/Aug 1984.

WREN, Daniel. **The evolution of management thought.** 4<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley & Sons, 1994.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAKON, Alan; LOCHRIDGE, Richard. Sucesso sustentado In: STERN, Carl; STALK JR, George. (Org.). **Estratégia em perspectiva:** The Boston Consulting Group. 1<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 345-350.

## **SÍTIOS**

ENDEAVOUR, 2005a. Disponível em:

<<http://www.endeavor.org.br/br/sobre/quemsomos/missao/default.htm>>. Acesso em: 02 out. 2005.

ENDEAVOUR, 2005b. Disponível em:

<<http://www.endeavor.org.br/br/sobre/quemsomos/nossahistoria/default.htm>>. Acesso em: 02 out. 2005.

ENDEAVOUR, 2006a. Disponível em:

<<http://www.endeavor.org.br/br/sobre/atuacao/default.htm>>. Acesso em: 14.mai.2006.

ENDEAVOUR, 2006b. Disponível em:

<<http://www.endeavor.org.br/br/sobre/atuacao/valores/default.htm>>. Acesso em: 14.mai.2006.