



PUCPR

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

ANÁLISE DO PROCESSO EMPREENDEDOR E DO PROCESSO
ESTRATÉGICO – O CASO DA BEMATECH

AUTORA: LIANE GRASSI

CURITIBA

SETEMBRO 2005

LIANE GRASSI

**ANÁLISE DO PROCESSO EMPREENDEDOR E DO PROCESSO
ESTRATÉGICO – O CASO DA BEMATECH**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Marcos Mueller Schlemm,
Ph.D.

**CURITIBA
SETEMBRO 2005**

BANCA EXAMINADORA

Orientador Prof.. Marcos Mueller Schlemm, Ph.D.
(PPAD/PUCPR)

Prof.^a Dr.^a Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha
(PPAD/PUCPR)

Prof. Dr. Sérgio Bulgacov
(UFPR)

Longe é um lugar que não existe...

AGRADECIMENTOS

Nossas escolhas, muitas vezes, nos levam a testar limites, ultrapassar fronteiras e colocam-nos frente a frente com nossos dragões. Uso essas poderosas criaturas como metáfora, para exemplificar nossos sonhos e idéias. Desafiam-nos a nos superar, a voar mais e mais alto e termos como prêmio a recompensa de admirarmos do alto a terra conquistada. Porém, há o risco de várias queimaduras e ferimentos, a necessidade de se buscar e alocar recursos para viabilizar o sonho, além de todo o processo administrativo para se absorver conhecimento e tacitamente domar essas magníficas criaturas.

Muitas pessoas acompanharam e me estenderam a mão nas muitas vezes em que o desafio ficou muito pesado. Agradeço ao meu pai Sérgio Grassi e minha mãe Alba de Oliveira Grassi por sempre acreditarem e darem força às minhas idéias e sonhos. Aos meus filhos, Adon e Allan que tanto me ensinaram sobre a vida. À amiga Lígia Kraemer que me ajudou a entender a Metodologia e à Marize Zanello, amiga de todas as horas. Aos amigos da On The Road, compreensivos e solidários, aos meus grandes amigos e colegas de mestrado Sônia, Marcelo e Gabriela e a meu professor orientador Marcos Schlemm que me incentivou a pesquisa no campo do Empreendedorismo.

Aos gestores da Bematech, que prontamente aceitaram colaborar com o trabalho de pesquisa, ajudando-me a compreender os dois Processos, Empreendedor e Estratégico, na prática, muitíssimo obrigada.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	vii
RESUMO.....	viii
ABSTRACT	ix
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	10
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	12
1.3 OBJETIVOS DE PESQUISA	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 OS DOIS PROCESSOS - UMA BREVE INTRODUÇÃO	17
2.2 PROCESSO EMPREENDEDOR	24
2.2.1 Empreendedorismo: Histórico e Conceitos	24
2.2.2 O Processo Empreendedor	27
2.3 O PROCESSO ESTRATÉGICO.....	40
2.3.1 A Estratégia: Histórico e Conceitos	40
2.3.2 O Processo Estratégico	50
2.4 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	61
3 METODOLOGIA.....	65
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	66
3.1.1 Perguntas de Pesquisa.....	66
3.1.2 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas:.....	66
3.1.3 Definição constitutiva dos termos contextuais:.....	68
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	68
3.2.1 Construção da base teórica	69
3.2.2 O Estudo de Caso	69
3.2.3 Dados: coleta, tratamento e análise	70
3.2.4 LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	76

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	77
4.1 A BEMATECH	77
4.2 ANÁLISE COMPARATIVA DE DADOS COM A LITERATURA	79
4.2.1 O Processo Empreendedor	80
4.2.2 Interações entre os Processos Empreendedor e Estratégico I.....	105
4.2.3 O Processo Estratégico	110
4.2.4 Interações entre os Processos Empreendedor e Estratégico II	119
5 CONCLUSÃO	125
6 RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS	131
REFERÊNCIAS	134
APÊNDICE 1 - ROTEIRO DA ENTREVISTA	141
APÊNDICE 2 - ENTREVISTA FOCAL 1	144
APÊNDICE 3 - ENTREVISTA FOCAL 2	146
APÊNDICE 4 – GRANDE QUADRO DE ANÁLISE	145

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – A Interface Empreendedorismo – Administração Estratégica.....	23
Figura 2 – Processo Empreendedor, segundo modelo de Timmons	35
Figura 3 – As dimensões que definem o grau de Empreendedorismo	38
Figura 4 – Modelo de Administração Estratégica	57
Figura 5 – Interação dos Processos no 1º estágio de desenvolvimento	126
Figura 6 – Interação dos Processos no 2º estágio de crescimento	127
Figura 7 – Interação dos Processos no 3º estágio de desenvolvimento da organização.....	128
Gráfico 1 – Evolução do faturamento anual da Empresa Bematech.....	79
Quadro 1 – Definições de Empreendedorismo.....	26
Quadro 2 – Sete perspectivas para a natureza do Empreendedorismo.....	34
Quadro 3 – Forma seqüencial de se analisar o Processo Empreendedor	36
Quadro 4 – Características de projeto organizacional associadas às estratégias.....	48
Quadro 5 – Perspectivas em Gestão Estratégica	53
Quadro 6 – Palestra de Marcel Malczewski: desenvolvimento organizacional e Processos Empreendedor e Estratégico.	73
Quadro 7 – Atividades, dimensões e condições estruturais no Processo Empreendedor	81
Quadro 8 – Primeira fase do Processo Empreendedor segundo Filion (1999)	85
Quadro 9 – Construção da base de recursos organizacional	88
Quadro 10 – Segunda fase do Processo Empreendedor segundo Filion (1999)	92
Quadro 11 – Terceira fase do Processo Empreendedor segundo Filion (1999).....	95
Quadro 12 – Quarta fase segundo Filion (1999)	98
Quadro 13 – Quinta fase segundo Filion (1999)	100
Quadro 14 – O crescimento rápido segundo Koe (1990).....	104
Quadro 15 – Interação entre os Processos Empreendedor e Estratégico I.....	106
Quadro 16 – Interação entre os Processos Empreendedor e Estratégico II.....	120

RESUMO

Devido à velocidade das mudanças e inovações que estão ocorrendo e se impondo sobre as organizações e seu posicionamento no mercado, pequenas e médias empresas estão se sentindo obrigadas a buscar conceitos e ferramentas da gestão estratégica para garantir o sucesso do negócio. Quanto às grandes corporações, a necessidade de manterem-se competitivas traz a busca da inovação, criatividade e visão empreendedoras. Surge, então, a discussão teórica a respeito da convergência dos campos da Administração Estratégica e do Empreendedorismo. Esta dissertação teve como objetivo verificar como os Processos Empreendedor e Estratégico ocorrem e interagem numa organização através do estudo de caso da Bematech, uma organização de base tecnológica bem sucedida do Estado do Paraná. Sendo uma pesquisa descritiva, predominantemente qualitativa, descreve o desenvolvimento da organização estudada através da análise de dados secundários e primários: palestra do Presidente da organização, documentos fornecidos por ela, seu *site* na *internet* e entrevistas livres e focais com seus co-fundadores que são os principais agentes decisores e o coordenador de planejamento estratégico. Essa análise revelou que características dos Processos Empreendedor e Estratégico estiveram presentes durante as tomadas de decisão na criação e desenvolvimento da organização, que ferramentas de gestão estratégica foram e são utilizadas pela empresa e em que momentos ocorreram interações dos dois processos na prática.

Palavras-chave: empreendedorismo, estratégia, processo empreendedor, processo estratégico, desenvolvimento.

ABSTRACT

The fast pace of change and innovation, affecting the current business environment and marketing positioning, have forced the small & medium enterprise (SME) to embrace new concepts and strategic management tools to help them succeed. On the other hand, large corporations have been sensing that in order to maintain their competitiveness, they must search for innovation, creativeness and entrepreneurial vision. That takes to the theoretical discussion about a convergence of the entrepreneurship and strategic management fields. The objective of this dissertation was to verify how the Entrepreneurial and Strategic Processes occurred and interacted in a company through a case study in Bematech, a successful technological based enterprise from Paraná. As this is a descriptive research, mainly qualitative, it deals with the development of the organization under study through secondary and primary data. The secondary data consisted of a CEO's lecture, company documents and their internet page. The primary data consisted of unstructured and structured-driven interviews with the two co-founders who are the main decision makers of the company and the strategic planning coordinator. The analysis showed which characteristics were revealed in the decision making during the creation and development of the organization, the strategic management tools that have been used in the company and when the interactions of the two processes happened in practical terms.

Key words: entrepreneurship, strategy, entrepreneurial process, strategic process, development.

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Após iniciarem-se de maneira empreendedora, criando um novo produto ou serviço ou inovando algo já disponível no mercado, as empresas cedem, aos poucos, à necessidade de uma organização natural de atividades para a obtenção de resultados e conquista do mercado escolhido.

Durante seu nascimento, crescimento e maturação, as organizações enfrentam desafios em sua estruturação e desenvolvimento. Nota-se a exigência de diferentes posturas dos empreendedores, mudança de estrutura organizacional e adaptação constante. Os Processos Empreendedor e Estratégico supostamente contribuem para o crescimento e o estabelecimento do negócio.

Durante o Processo Empreendedor, a percepção da oportunidade, a captação de recursos e a criação da nova empresa são os focos da organização. As organizações passam por esse processo de forma empírica, onde uma vez de posse de sua visão, o empreendedor se defronta com os riscos e a necessidade de criar uma arquitetura de negócios, animar ou dar vida ao empreendimento, monitorar e aprender a administrar. Por outro lado, o Processo Estratégico implementa as idéias de forma planejada e analítica, considerando os ambientes internos e externos da organização, suas forças e fraquezas de modo a alcançar os objetivos e metas contidos na visão organizacional.

Até então, os pesquisadores da Administração Estratégica tinham se mostrado mais interessados em grandes corporações e pesquisadores do Empreendedorismo, em sua grande maioria, estudam pequenas e médias empresas (MEYER, NECK e MEEKS, 2002). Porém devido à velocidade das mudanças e inovações que estão ocorrendo e se impondo sobre as organizações e seu posicionamento no mercado, o empreendedor (seus empreendimentos) estão se sentindo obrigados a buscar os recursos, instrumentos e conceitos da gestão estratégica para garantir a sobrevivência, crescimento e desenvolvimento do negócio. Quanto às grandes corporações, a

necessidade de manterem-se competitivas traz a busca da inovação, criatividade e visão empreendedoras, tanto na direção como internamente, buscando resgatar o espírito que deu início ao empreendimento. Surge, então, a discussão teórica a respeito da convergência dos campos da Administração Estratégica e do Empreendedorismo.

Essa discussão leva ao entendimento na prática dos Processos Empreendedor e Estratégico nas fases de estruturação e desenvolvimento das empresas, sendo o resultado o desenvolvimento progressivo e o desempenho satisfatório necessários ao sucesso do negócio, e teve sua inspiração a partir da leitura do artigo *The Entrepreneurship-Strategic Management Interface* (MEYER, NECK e MEEKS, 2002). Este artigo aborda o alinhamento dos dois campos de estudos acadêmicos: o do Empreendedorismo e da Administração Estratégica. Vários tópicos têm sido compartilhados pelas duas áreas e os autores Hitt e Ireland (2000) têm pedido por uma pesquisa mais integrada dos dois tópicos. Os autores Meyer, Neck e Meeks (2003) acreditam que integração seja uma palavra muito forte para descrever a progressão dessas mudanças. Eles acreditam que a convergência dos dois campos está evoluindo para algo que definem como uma interface dos dois campos com o propósito de conectar o aspecto de criação do Empreendedorismo à orientação ao desempenho da estratégia.

O resultado desta pesquisa foi estruturado iniciando por esta seção, Introdução, que apresenta o problema, a justificativa e os objetivos. Uma segunda seção compila o referencial teórico sobre o assunto. A Metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa compõe a seção três acrescida da descrição do estudo de caso da empresa BEMATECH S/A, uma organização de base tecnológica que teve seu início de forma empreendedora e deu continuidade a seu crescimento e hoje é uma empresa bem sucedida do Estado do Paraná. As palavras empresa, organização e instituição são usadas neste estudo com a mesma conotação para evitar a excessiva repetição de um mesmo termo durante todo o trabalho.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O espírito empreendedor e o estudo estratégico têm sido ambos apontados como soluções para o sucesso empresarial. A disposição em se correr riscos, o poder da intuição e a persistência do empreendedor no processo de identificação da oportunidade e na obtenção de recursos para alcançar sua visão remetem à imagem de sucesso e obtenção de quaisquer objetivos. O estudo da estratégia, porém, aposta no preparo e no processo analítico de todos os aspectos relacionados à organização; na utilização de todas as ferramentas necessárias quando da tomada de decisões.

Devido à nova economia e à natureza dinâmica do ambiente denominada de nova paisagem competitiva (BETTIS e HITT, 1995) e ao foco no desempenho, surge uma discussão teórica em relação ao Empreendedorismo e à Administração estratégica: uma possível convergência dos dois campos. Meyer, Neck e Meeks (2002) propõem o modelo de uma interface onde os campos se comunicam e contribuem, porém sem perder sua identidade teórica, o que poderia causar perdas na área da pesquisa e conseqüente falha na compreensão do processo de criação e desenvolvimento das organizações.

Essa discussão nos remete, na prática, ao que as mudanças na economia estão causando às organizações. As empresas estabelecidas sentem a necessidade de inovações e mudanças, ou seja, uma abordagem empreendedora. Já as pequenas e novas empresas, a necessidade de buscar nas ferramentas estratégicas o seu fortalecimento. O interesse pela compreensão dos processos organizacionais e de que modo as empresas têm se estruturado para sobreviver e obter sucesso neste novo cenário, levou à formulação do seguinte problema de pesquisa:

Como o processo empreendedor e o processo estratégico ocorrem e interagem durante o desenvolvimento da organização?

Na base dos dois Processos, Empreendedor e Estratégico, está o que os autores Jenkins e Johnson (1997) denominam ou definem como “intenção”. Em seu estudo, os autores sugerem que o sucesso do empreendedor pode ser o resultado de

sistemas intuitivos de pensamentos nos quais conexões são feitas entre o ambiente externo e as operações internas da empresa.

Intenções estão relacionadas a desejos e idéias do indivíduo, resultados, ao desempenho do negócio (JENKINS e JOHNSON, 1997). Os autores Carland et al. (1984) consideram o empreendedor como um indivíduo que estabelece e gerencia um negócio com o propósito de lucro e crescimento. Em contraste, considera o não empreendedor como aquele que estabelece e gerencia um negócio tendo como principal propósito alcançar objetivos e interesses pessoais. Estas distinções se referem a intenções empreendedoras mais do que a resultados empreendedores. Bird (1988) também enfatiza o papel das intenções na determinação de resultados empreendedores: “Intenções empreendedoras guiam o estabelecimento de objetivos, comunicações, comprometimento para com a organização e outros tipos de trabalho”.

Segundo Carland *et al* (1984) as intenções empreendedoras são inferidas onde o gerente proprietário tem o desejo explícito de aumentar o desempenho da receita e do lucro do negócio, sendo considerados como resultados empreendedores um crescimento constante das variáveis vendas e lucro por um período superior a cinco anos. Intenções não-empreendedoras são inferidas onde o gerente proprietário tem o desejo explícito de estabilizar o desempenho da receita e lucro do negócio e onde as variáveis vendas e lucro são estáveis por um período superior a cinco anos.

Porém, a suposição de que intenções empreendedoras são necessárias ou suficientes para causar resultados empreendedores é desafiada pela pesquisa liderada pelo campo da Administração Estratégica. (MINTZBERG, 1978, 1987); (MINTZBERG e WATERS, 1985).

Prahalad e Hamel (1989) em estudo de empresas líderes mundiais notaram que as mesmas, invariavelmente iniciaram com ambições desproporcionais, ou seja, muito além de suas capacidades e recursos. Porém, criaram uma obsessão em vencer no mercado mundial que durou 10 ou 20 anos. A essa obsessão, chamaram intenção estratégica, que captura a essência de vencer e se manter estável em relação ao tempo. Porém, pontuaram que a intenção estratégica é mais do que simples ambição

desenfreada. O conceito também compreende um processo administrativo que inclui: foco na essência de vencer; motivar as pessoas comunicando o valor do objetivo, deixar espaço para contribuições individuais e de equipes, sustentar o entusiasmo promovendo novas definições operacionais como mudanças circunstanciais e usar a intenção consistentemente para guiar a alocação de recursos. Comentam que os desafios corporativos vêm da análise dos concorrentes e também do padrão seguido pela evolução industrial. Juntos, eles revelam aberturas competitivas potenciais e identificam as novas habilidades que a organização terá que obter para se posicionar melhor que os líderes de mercado.

É também pertinente observar que existem novos e crescentes indícios que parecem confirmar a percepção de que o nível de atividade empreendedora tem uma relação estatisticamente significativa com os níveis subsequentes de crescimento econômico. Em estudo realizado pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2003) verificou-se que a Taxa de Empreendedorismo do Brasil registrada para o ano de 2003 foi de 12,9% o que reflete um bom desempenho. Porém, em pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), constatou-se que as taxas de mortalidade nacional em 2002 para micro e pequenas empresas foi de 49,4% e 52,9% na região sul, taxas consideravelmente altas. Na mesma pesquisa, os seis fatores condicionantes de sucesso mais importantes apontados pelos empresários entrevistados por ordem de porcentagem foram bom conhecimento do mercado onde atua e boas estratégias de vendas (dentro de habilidades gerenciais) e criatividade do empresário, aproveitamento das oportunidades de negócio, perseverança e capacidade de liderança (dentro de capacidade empreendedora).

Porém, desmistificar o empreendedor é importante numa era de reestruturações de quadro funcional, onde oportunidades globais e tecnologia em comunicações estão tornando possível a um grande número de indivíduos fazer negócios. A idealização e o sensacionalismo dos empreendedores na imprensa popular pouco contribuem ao sucesso de novas empresas. Num tempo em que a visão de *experts* é extremamente importante para impedir que novos empresários cometam os mesmos erros de seus predecessores, essas visões são obscurecidas porque o que é visto como comum por

aqueles que vivem essa realidade é tratado como extraordinário e o idealizado assume uma proeminência indesejada. Através do sensacionalismo e idealização, as exceções são apontadas como regras enquanto que pontos fundamentais são deixados de lado (MITCHELL, 1996).

Estudar de que maneira o Processo Empreendedor e o Processo Estratégico ocorrem e interagem nas organizações pode revelar que caminhos devem ser percorridos para se alcançar um bom desempenho organizacional. A presente dissertação propõe o estudo de caso da empresa Bematech S/A por ser reconhecidamente um sucesso paranaense. A Bematech iniciou suas atividades em 1990 e teve sua origem na INTEC – Incubadora Tecnológica de Curitiba. Em 2005, a empresa completou 15 anos com filiais em São Paulo, Bahia, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Ceará, Pernambuco, Atlanta, Taipei e Londres, além de uma unidade fabril em Manaus.

1.3 OBJETIVOS DE PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em verificar de que modo ocorrem e que forma de interação existe entre o Processo Empreendedor e o Estratégico durante o desenvolvimento de uma organização.

1.3.2 Objetivos Específicos

São objetivos específicos:

- a) identificar de que maneira acontece o Processo Empreendedor em uma empresa;
- b) identificar de que maneira ocorre o Processo Estratégico em uma empresa;
- c) investigar a existência de um momento particular no qual o Processo Empreendedor e o Processo Estratégico coexistem;

- d) verificar a utilização de ferramentas de gestão estratégica;
- e) verificar que características dos Processos, Empreendedor e Estratégico, são reveladas (se evidenciam) nas tomadas de decisão de uma empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para iniciar o estudo teórico do Processo Empreendedor e do Processo Estratégico, foi necessário compreender o conceito de processo e de que maneira os campos da Administração Estratégica e do Empreendedorismo têm tratado os dois assuntos. É apresentada uma possível convergência dos dois campos devido à nova paisagem competitiva. A seguir, no estudo dos dois processos, foi apresentado o histórico do empreendedorismo e da estratégia para tornar possível a compreensão da evolução dos dois conceitos. A literatura referente aos dois processos foi então compilada com o objetivo de dar sustentação ao estudo de caso que é apresentado na seção Metodologia.

2.1 OS DOIS PROCESSOS - UMA BREVE INTRODUÇÃO

A definição específica de processo afeta aspectos de conteúdo e metodologia. Van de Ven (1992) apresenta três abordagens diferentes para a investigação de processos. Na primeira, um processo pode ser representado por uma linha lógica que explica a relação causal entre vários *inputs* (variáveis independentes) e *outputs* (variáveis dependentes). Segundo, um processo pode descrever uma categoria de construtos que implicam em ações individuais ou coletivas. O foco de tal abordagem não está em como as mudanças acontecem, mas apenas se uma discreta mudança das variáveis do processo acontece. Por último, mas não menos importante, um processo pode ser uma seqüência de eventos e atividades que descrevem como fenômenos mudam através do tempo. De acordo com Van de Ven (1992), o último é ainda o menos compreendido dos processos apesar de ser a única abordagem capaz de descobrir o que ocorre entre o *input* e o *output* e observar as mudanças das variáveis no tempo. O desenvolvimento de forças dinâmicas que modelam o processo e o desenvolvimento de uma seqüência lógica é, então, de interesse. Em relação à maioria das contribuições científicas no âmbito do Processo Estratégico, os três processos estão sendo aplicados. Papéis quantitativos geralmente seguem a primeira abordagem

e até certo ponto, a segunda. Papéis qualitativos, na sua maioria, utilizam terminologia que tem origem na terceira abordagem, motivo pelo qual ter sido a escolhida para o presente estudo dos dois processos: o empreendedor e o estratégico.

Nos últimos vinte anos, estudiosos da Administração Estratégica têm basicamente se preocupado em compreender quais decisões e ações são necessárias para se atingir vantagem competitiva, enquanto que pesquisadores do Empreendedorismo preocupam-se em como as oportunidades que levam à descoberta de novos produtos e serviços são exploradas para criar novos negócios. O aspecto de criação do Empreendedorismo é um antecedente necessário para o processo orientado ao desempenho estratégico. Devido a este alinhamento entre os dois campos, as fronteiras relativas às pesquisas sobre os dois Processos, o Empreendedor e o Estratégico apresentam-se nebulosas (MEYER, NECK e MEEKS, 2002). A possível convergência dos campos do Empreendedorismo e da Administração Estratégica tem sido estudada e diferentes pontos de vista apresentados pela academia.

Stevenson e Jarillo (1990) e Day (1992) foram os primeiros a se referirem ao “Empreendedorismo Estratégico” como uma intersecção dos dois campos. Fornecem um quadro extensivo elencando áreas da Administração Estratégica e geral que têm relevância ao Empreendedorismo, como a estratégia competitiva (condições da fundação, as vantagens em ser os primeiros e entradas estratégicas), a estratégia corporativa e os estágios de crescimento, diversificação dos modos de empreender, o planejamento estratégico (papel da incerteza e risco, relações risco-retorno, difusão de inovações) e a implementação estratégica (redes, estrutura, desenho organizacional, processos de inovação e administração geral liderança, equipes de alta gerência e planejamento de sucessão).

Sandberg (1992) aponta como o ponto preciso de encontro entre os campos o “Empreendedorismo Corporativo”, onde um campo aprenderia com o outro, tendo os seguintes aspectos de pesquisa e teoria relacionados: criação do negócio, inovação, procura por oportunidades e suposições de risco.

Venkataraman e Sarasvathy (2000) percebem o Empreendedorismo e a Administração estratégica como campos que procuram descrever, prever e prescrever

como o valor é descoberto, capturado, criado e talvez, distribuído. Logo, representam dois lados de uma mesma moeda: de captura e criação de valor. De um lado, encontra-se o início, - a criação dos produtos, da empresa, dos mercados (o Empreendedorismo). De outro lado, encontra-se a realização dos fins – obter fatia de mercado, lucro e vantagem competitiva sustentável (Administração Estratégia). Mas a clareza e complexidade com que se conecta o início e o fim de cada processo merecem atenção. Apesar de o processo de criação exigir modos muito diferentes de pensamento e comportamento do que o da captura e sustentabilidade através do tempo, o processo de criação não determina apenas tendências poderosas para a sobrevivência e crescimento. Alguns elementos persistem por longos períodos de tempo, sutilmente e substancialmente influenciando a seleção e realização final.

A Administração Estratégia já havia considerado indiretamente o Empreendedorismo como um subconjunto em sua literatura. Surgiu, então, a discussão a respeito de uma intersecção, convergência e até mesmo uma integração dos dois campos. Meyer, Neck e Meeks (2002) apresentaram três forças que seriam responsáveis por este quadro:

- a) pesquisadores de ambos os campos estão usando o “desempenho” como variável dependente básica como demonstrado em pesquisas realizadas pelos autores sobre o conteúdo dos artigos do *Strategic Management Journal* e *Journal of Business Venturing*;
- b) a nova economia e natureza dinâmica do ambiente competitivo exigem qualidades empreendedoras tais como a flexibilidade e reação em tempo real;
- c) mudanças de paradigmas na administração estratégica transformaram uma visão essencialmente estática para uma visão mais dinâmica da organização e a necessidade de que todas as organizações sejam “empreendedoras”.

Em relação à nova economia e à natureza dinâmica do ambiente competitivo, Bettis e Hitt (1995) se referem a uma nova paisagem competitiva, onde a habilidade em se gerenciar mudanças contínuas e em se manter a flexibilidade é necessária à

sobrevivência. As transições estruturais fundamentais numa variedade de indústrias trazidas pela desregulamentação, pela competição global, por descontinuidades tecnológicas, pela mudança de expectativa dos clientes e pela Internet estão impondo novas tensões aos gerentes em todo o mundo. Modelos tradicionais de negócios não mais funcionam como deveriam (RIDDERSTALE e NORDSTRÖM, 2000). Gerentes, preocupados em restaurar a competitividade em suas empresas, estão abandonando abordagens estratégicas tradicionais e procurando novas abordagens que os guiem neste ambiente turbulento.

Esta visão sugere que a inovação e a mudança (que são características dos mercados atuais) lideram as sucessivas ondas de oportunidades empreendedoras. Conseqüentemente, para que os líderes, empreendedores e gerentes atuais possam sobreviver, devem reinventar suas estratégias de crescimento e tentar dominar seus mercados. Além disso, essas oportunidades para capitalizar a mudança não estão confinadas à classicamente definida empresa “empreendedora”. A estratégia empreendedora vai além dos fundadores, líderes e gerentes de novos empreendimentos. Cada vez mais, líderes e gerentes de empresas estabelecidas vêm a si mesmos como empreendedores não por escolha, mas por necessidade (TARABISHY et al. 2003).

Existe a busca de uma abordagem empreendedora por parte de empresas estabelecidas e a necessidade de processos estratégicos em pequenas e novas empresas. Há, também, o ambiente externo comum aos dois tipos de organizações. Operar numa sociedade pós-industrial, onde fronteiras nebulosas de controle combinam-se com a mudança de lógicas dominantes está forçando as organizações a fazerem mudanças estratégicas rápidas para gerar contínuas vantagens numa nova paisagem competitiva (BETTIS e HITT, 1995). A diferença entre grandes corporações e novos e pequenos empreendimentos em termos de estratégia, estrutura, processos e desempenho não são tão diferentes como se poderia intuitivamente acreditar (STEVENSON e JARILLO, 1990). Na verdade, pequenas empresas e novos empreendimentos, até então considerados os únicos tipos de empresas empreendedoras, podem estar encontrando problemas semelhantes aos das grandes

corporações em relação à mudança estratégica, à renovação ou transformação (BROWN e EISENHARDT, 1998).

Em relação à estratégia nas organizações, Mintzberg (2004) tem contestado a idéia de que tudo é planejamento formal, deliberado, trabalhado e calculado. Chama a atenção para o reconhecimento do outro lado da estratégia, o do processo de aprendizado, de padrões que são criados a partir do comportamento das pessoas, o lado emergente. Argumenta a impossibilidade de se obter estratégia através de um processo formalizado de planejamento. Considera o planejamento eficiente no campo operacional, mas não na estratégia propriamente dita. Segundo ele, fazer estratégia também se refere à intuição e a se sonhar “conectado”, sabendo o que acontece, relacionando-se com pessoas, falando com clientes e analisando dados.

Os autores Hitt e Ireland (2000) nominaram seis domínios de conteúdo principal na intersecção do Empreendedorismo e da Administração Estratégica: a inovação, as redes organizacionais, a internacionalização, a aprendizagem organizacional, as equipes de alta gerência e a governança e o crescimento, flexibilidade e mudança. Vêem a contribuição do empreendedorismo à Administração estratégica em termos de empresas com crescimento rápido, argumentando que o crescimento da organização pode fazer a diferença entre fracasso e sobrevivência de longo prazo.

Além da intersecção, a influência da pesquisa compartilhada com outras áreas tem relacionado o Empreendedorismo como um novo modelo mental, um modo de pensar sobre o negócio que captura os benefícios da incerteza. Uma lógica dominante levaria seus membros a buscar e filtrar, constantemente, informações para idéias de novos produtos e processos inovadores que levariam a uma maior lucratividade (MCGRAW, MACMILLAN, HEPPARD, 2000 *apud* MEYER, NECK e MEEKS, 2002).

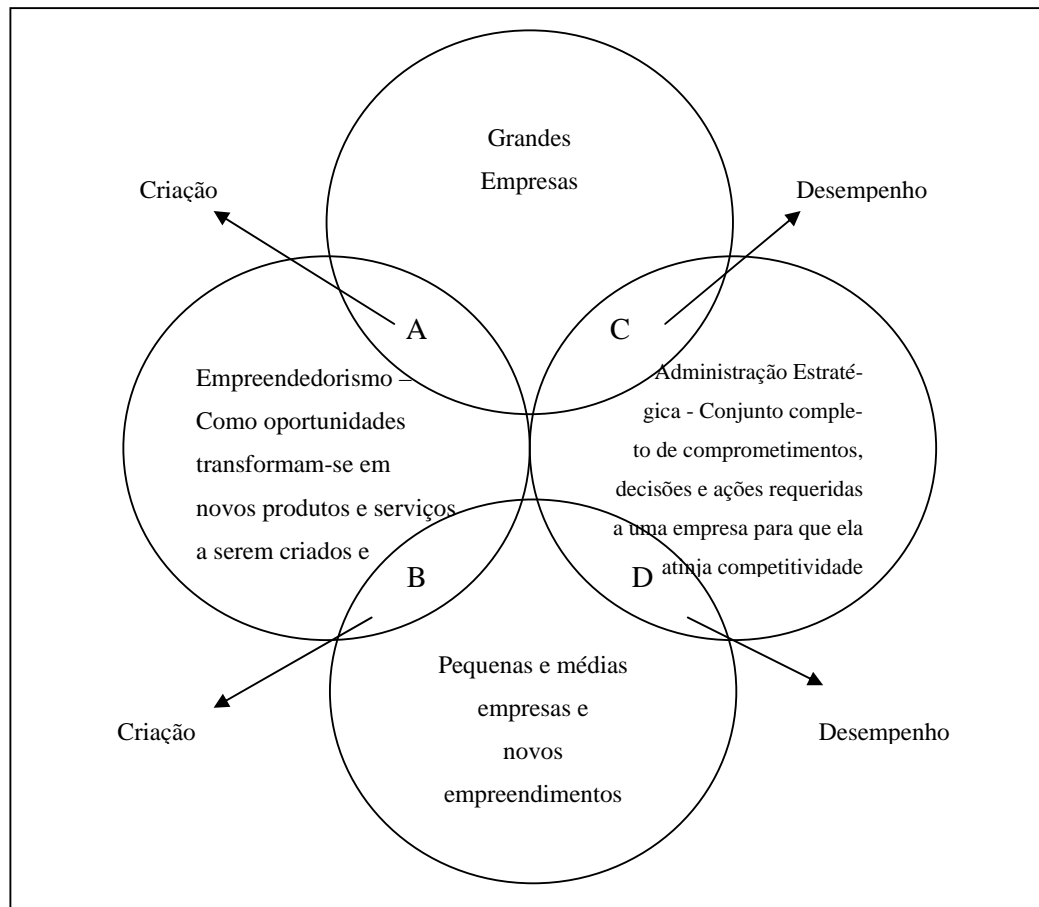
Os autores Meyer, Neck and Meeks (2002) propõem uma interface Administração Estratégica - Empreendedorismo que estabelece limites para que os campos trabalhem juntos sem que cada um perca a sua unidade, já que uma integração

dos dois campos enfraqueceria a habilidade de se descrever, explicar e prever os respectivos fenômenos dos negócios.

O Empreendedorismo é basicamente sobre criação, antecedente necessário ao processo orientado ao desempenho estratégico e a Administração Estratégica está predominantemente ligada ao processo de atingir um desempenho maior do que a média através da vantagem competitiva. Logo, seria ilógico conceber a criação sem considerar o resultado da mesma, especialmente no caso de se tratar de uma criação de riquezas, trabalho, lucratividade, aumento de vendas e outros. O propósito dessa interface seria conectar o aspecto criativo do Empreendedorismo à orientação da Administração Estratégica através de quatro espaços de pesquisa que são diferenciados pelo tamanho da empresa (pequena/grande) e foco de pesquisa (criação/desempenho), estabelecendo limites ou linhas divisórias para que os campos trabalhem em conjunto.

Uma contribuição de ambos os campos, do Empreendedorismo e da estratégia, pode ser possível como demonstrada no modelo de interface entre essas áreas de conhecimento proposto por Meyer, Neck e Meeks (2002), onde o aspecto criativo do empreendedorismo conecta-se à orientação da Administração Estratégica.

Figura 1 – A Interface Empreendedorismo – Administração Estratégica



Fonte: (MEYER, NECK e MEEKS, 2002)

A figura demonstra que os campos não se interseccionam, mas sim espaços são criados para que os campos se comuniquem – a interface. Dessa maneira, grandes corporações beneficiam-se do Empreendedorismo (A) e obviamente da Administração Estratégica (C); pequenas e médias empresas (PMEs) se beneficiam do Empreendedorismo (B) e novos empreendimentos e PMEs podem certamente se beneficiar da Administração Estratégica (D).

As grandes corporações, favorecendo-se do aspecto criação, podem trabalhar o Empreendedorismo corporativo, a inovação e a criação de novos produtos e serviços (A); as PMEs, a criação da empresa nascente, o desenvolvimento de novos produtos, a inovação e o reconhecimento das oportunidades (B).

As grandes corporações, em relação ao fator desempenho, podem trabalhar o conteúdo e o Processo Estratégico, a formulação e a implementação, as equipes de

alta gerência, diversificações, fusões, aquisições, alianças, gerenciamento de tecnologia, controle e sistemas de recompensas, objetivos e metas e desempenho corporativo (C). As PMEs, o desempenho e a estratégia de novas e pequenas empresas, os recursos e fatores estratégicos em pequenas empresas.

Esse modelo é apresentado pelos autores como um meio de se evitar a intersecção (tópicos compartilhados), evitar a integração (a existência de um só campo) enquanto que se aceita o benefício de se ter uma interface onde a pesquisa estaria preocupada com a criação e o desempenho, um novo modelo mental para a pesquisa do Empreendedorismo e da Administração Estratégica.

Para compreender como os dois processos, o estratégico e o empreendedor ocorrem e interagem na organização, estudou-se a sua história e que características são identificadas em suas trajetórias.

2.2 PROCESSO EMPREENDEDOR

2.2.1 Empreendedorismo: Histórico e Conceitos

O termo “empreendedor” é uma tradução livre da palavra francesa *entreprendre* que significa “fazer algo” e que foi utilizada originalmente na Idade Média no sentido de “uma pessoa que é ativa, que faz as coisas acontecerem” (HOSELITZ, 1951). É empregada em seu sentido atual por Schumpeter (1934), que elaborou em detalhe sua teoria sobre o empreendedor, traduzida para o inglês em 1934. Schumpeter (1934) deixa clara sua visão do papel do empreendedor na realização de uma “nova combinação” de materiais e forças já existentes, ou seja, sua capacidade de destruição criadora.

A era inicial do Empreendedorismo data dos conceitos apresentados pelos primeiros economistas. De acordo com Max Weber (1864-1920), sociólogo e economista, o empreendedor pode apenas ser encontrado numa economia de troca, tendo o Empreendedorismo muito mais a ver com a direção da ação econômica na forma de empresas do que em operações econômicas de um único indivíduo. Uma das primeiras definições de Empreendedorismo encontradas em sua obra denota o

Empreendedorismo como sendo a apropriação e a organização de parte de uma economia na qual as necessidades das pessoas são satisfeitas através da troca e por sua própria conta e risco (SWEDBERG, 2000). Knight (1921), a respeito do risco e incerteza, examinou em seu livro *Risk, uncertainty and profit*, o papel do empreendedor ou empresário como “figura central” do sistema e das forças que fixam a remuneração de sua função especial; Schumpeter (1934) chamou a atenção às novas combinações e ondas de destruição criativa operadas pelos empreendedores e Penrose (1959) com serviços empreendedores e oportunidades criativas, baseando a visão da empresa na criação da base de recursos.

O movimento empreendedor tornou-se mundial nos anos 80, espalhando-se através dos países independentemente de seu nível de desenvolvimento e até de sua mentalidade básica e orientação para as atividades de negócios. A razão desse “fervor” pode ser devida a um número de causas interativas. Há o ressurgimento dos pequenos negócios tanto na Europa como nos Estados Unidos. A mudança no regulamento político-econômico com a vinda ao poder em 1979-80 de Thatcher e Reagan para uma ideologia radical a favor do mercado também foi importante. Há, além disso, uma profunda preocupação com o desemprego e uma percepção (*insight*) geral que apenas a criação de novos negócios pode prover empregos em escala suficiente numa sociedade com redução da força de trabalho industrial. Para qualquer negócio sobreviver numa economia global, tem-se percebido cada vez mais, que mudanças constantes e inovações são simplesmente uma necessidade. Como o periódico *The Economist* (1999) definiu, citado por Swedberg (2000): “A inovação tornou-se a religião industrial do final do século 20”. Em relação à inovação também é interessante ressaltar que empreender refere-se a realizar inovações, em oposição a inventos, sendo que a condição empreendedora não é permanente, valendo apenas enquanto o indivíduo está engajado em uma atividade inovadora (SCHLEMM e HEIDEMANN, 2002).

Os autores Meyer, Neck e Meeks (2002) apresentam uma relação de definições a respeito do empreendedorismo através da história, que ajuda a

compreender seu papel nos vários períodos, como também demonstra a dificuldade em se delimitar o domínio do campo de pesquisa.

Quadro 1 – Definições de Empreendedorismo

Schumpeter (1934)	Empreendedorismo é visto como novas combinações incluindo a realização de coisas novas e das já existentes realizadas de uma nova maneira. Novas combinações incluem (1) a introdução de um novo produto, (2) um novo método de produção, (3) a abertura de um novo mercado, (4) nova fonte de fornecimento, (5) novas organizações.
Kirzner (1973)	Empreendedorismo é a habilidade de se perceber novas oportunidades. O reconhecimento e aproveitamento da oportunidade levarão à tendência de “correção” do mercado e trazê-lo de volta ao equilíbrio.
Drucker (1985)	Empreendedorismo é um ato de inovação que envolve prover recursos existentes com novas capacidades de produção de riquezas.
Stevenson, Roberts, & Grousbeck (1985)	Empreendedorismo é perseguir uma oportunidade sem se preocupar com recursos atuais ou capacidades.
Rumelt (1987)	Empreendedorismo é a criação de novos negócios que não sejam exatamente a duplicação de negócios já existentes, mas que tenham algum elemento de novidade.
Low & MacMillan (1988)	Empreendedorismo é a criação de nova empresa.
Gartner (1988)	Empreendedorismo é a criação de novas organizações, o processo pelo qual elas passam a existir.
Timmons (1997)	Empreendedorismo é um modo de pensar, raciocinar e agir que é obcecado pela oportunidade, de abordagem holística e liderança equilibrada.
Venkataraman (1997)	A pesquisa do Empreendedorismo procura compreender como as oportunidades que criam a existência de futuros produtos e serviços são descobertas, criadas e exploradas por quem e com quais conseqüências.
Morris (1998)	Empreendedorismo é o processo através do qual indivíduos e equipes criam valor reunindo entradas de recursos de pacotes únicos para explorar oportunidades no ambiente. Pode ocorrer em qualquer contexto organizacional e resulta numa variedade de possíveis resultados, incluindo novos empreendimentos, produtos, serviços, processos, mercados e tecnologias.
Sharma & Chrisman (1999)	Empreendedorismo inclui atos de criação organizacional, renovação ou inovação que ocorrem dentro ou fora da organização existente.

Fonte: adaptado de Meyer, Neck e Meeks, 2002 citado por Hitt et al, 2002, p.19-44.

Reunir os diferentes conceitos em uma única definição para empreendedorismo representa um desafio no mundo acadêmico. Venkataraman (1997), na tentativa de estabelecer uma única identidade para o campo do empreendedorismo, apresenta sua visão: um forte foco cognitivo na identificação da oportunidade, avaliação e exploração, definindo o campo do empreendedorismo como sendo “um campo acadêmico que procura compreender como oportunidades de se

criar produtos e serviços são desenvolvidas, criadas e exploradas, por quem e em que circunstâncias”.

Como se pode analisar, as definições encontradas a respeito da palavra empreendedorismo contêm as palavras novo, oportunidade e inovação, sendo que a operacionalização dessas “variáveis” implica em algum processo criativo. Nota-se, que apesar das várias tentativas em se conceitualizar o empreendedorismo após Shumpeter (1934), a sua visão continua extremamente atual.

2.2.2 O Processo Empreendedor

O Processo Empreendedor envolve a identificação de uma oportunidade, a organização adequada e os recursos necessários para a exploração do novo negócio (SCHLEMM e DUCLÓS, 2003), sendo quatro as dimensões empreendedoras apresentadas pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2003): a existência de oportunidades para o empreendimento (a presença ou emergência de oportunidades no mercado que sirvam às iniciativas empreendedoras); a percepção das oportunidades de empreendimento (com que extensão as oportunidades que servem a indivíduos empreendedores são percebidas); a capacidade potencial empreendedora (a extensão na qual os indivíduos com potencial para implementar iniciativas empreendedoras estão presentes na sociedade); e a motivação para empreender ou potencial empreendedor (a extensão em que indivíduos com potencial para implementar iniciativas empreendedoras estão motivados a fazê-lo) (*Global Entrepreneurship Monitor*, 2003).

Em relação à motivação, a distinção entre Empreendedorismo por necessidade e por oportunidade tem importância para se compreender o processo de criação do negócio. O brasileiro empreende tanto por necessidade como por oportunidade, pois apesar de vivenciar uma situação macroeconômica caracterizada por baixo crescimento econômico, desemprego e precarização do trabalho, devido a inúmeras carências, a situação também oferece grandes oportunidades (GEM, 2003).

Analisar o que os vários autores sugerem como etapas ou atividades empreendedoras na criação e desenvolvimento das empresas, seja durante a criação de

pequenas empresas ou no ambiente corporativo, nos permite definir as características deste processo. Como foi visto no item 2.2.1, as definições para o empreendedorismo são várias, mas sua essência se resume em fazer diferente, empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados, buscar oportunidades e inovar (DORNELAS, 2003).

No início, como descrito por Stevenson e Jarillo (1990), a atividade empreendedora caracteriza-se como “um processo através do qual os indivíduos exploram uma oportunidade, mesmo não tendo ainda assegurados os recursos sobre os quais, naquele momento, poderiam exercer algum controle”. Existe apenas o empreendedor (o primeiro recurso) e sua visão.

Hisrich e Peters (2004) apresentam quatro fases no Processo Empreendedor: a identificação e avaliação da oportunidade, o desenvolvimento do plano de negócios, a determinação dos recursos necessários e a administração da empresa resultante. Porém, segundo Fillion (1999), cinco são as fases do processo gerencial dos empreendedores: visualizar, criar uma arquitetura de negócios, animar ou dar vida, monitorar e aprender. Apesar das fases ocorrerem de maneira progressiva, não é possível analisá-las isoladamente, como completas, sem levar em consideração os fatores da fase posterior (HISRICH e PETERS, 2004).

A visão, primeira etapa do Processo Empreendedor, segundo Fillion (1999) é uma imagem projetada de uma situação de futuro desejada – um sonho realista e alcançável. O conhecimento, a imagem e o entendimento de um setor contribuem para uma visão realista, sendo que elementos como a capacidade intelectual, o nível de instrução do empreendedor, sua capacidade ocupada no mercado no momento da aquisição do negócio e o tempo gasto para se inteirar do mesmo também fazem parte deste processo. Desse modo, os elementos componentes deste estágio podem ser relacionados como: identificar um interesse num setor de negócios, entender um setor de negócios, detectar uma oportunidade de negócios, imaginar e definir um contexto organizacional e planejar. Em relação à oportunidade, Schlemm e Duclós (2003) acrescentam que, resultante das ações do empreendedor, o processo somente ocorre quando este age no sentido de desenvolver uma inovação, viabilizando seu acesso no

mercado consumidor. O talento para empreender resulta da percepção e dedicação do empreendedor, que identifica oportunidade de crescimento e diversificação, aliando idéias e tecnologias a este talento, identificando e captando os recursos necessários e utilizando conhecimento e habilidade para convergir estes fatores a um mesmo ponto (Dornelas, 2001).

Para o empreendedor, construir uma base inicial de recursos é um grande desafio. O processo pelo qual uma idéia se torna uma realidade tangível caracteriza-se pela existência de barreiras e múltiplas tentativas (KATZ e GARTNER, 1988; KATZ, 1993). Como um novo empreendimento não apresenta história administrativa, não possui uma carteira de clientes leais e não pode basear-se na sua reputação como indicador de desempenho, suas decisões referentes aos recursos apóiam-se em julgamentos que usam apenas informação atual (MGRATH, 1999). Cada decisão referente aos recursos traz implicações para a sobrevivência e o crescimento do empreendimento. Logo, para que novos empreendimentos criem valor em longo prazo, suas estratégias iniciais devem ser fundamentadas nas capacidades únicas presentes em combinações inovadoras de recursos (SCHUMPETER, 1934). Brush, Greene e Hart (2002) elencam símbolos e artefatos, como planos de negócios, para auxiliar os empreendedores na criação de uma imagem de sucesso que incentive investidores a comprometer recursos no empreendimento. Também sugerem que recursos individuais dos empreendedores, como a habilidade interpessoal, devem ser utilizados e desenvolvidos. Dessa maneira, alguns recursos como, por exemplo, contatos, seriam alavancas para se conseguir outros, como os financeiros. A combinação de recursos para o desenvolvimento de capacidades e competências pode trazer aspectos de excelência e valor para a organização. Investidores farão com que os empreendedores entendam que saber quais vantagens em que se destacam é a base para a criação de valor e crescimento rápido. Porém, reunir, atrair e combinar recursos não garante o sucesso. Os empreendedores devem transferir forças pessoais para o empreendimento e transformar essas forças em organizacionais que podem levar à vantagem única. Seus recursos devem ser estendidos para o empreendimento de tal

maneira que sejam apoiados por sistemas de aprendizado formais que gerenciem e sustentem o desenvolvimento e a criação de recursos.

Projetar uma arquitetura de negócios, a segunda fase segundo Filion (1999) baseia-se no espaço de mercado que se deseja ocupar, identificado o nicho e o tipo de estrutura necessária para ocupá-lo, formulando visões complementares, atividades e tarefas gerenciais a serem desempenhadas, estruturando o sistema de atividades e desenvolvendo uma ênfase em organização (FILION, 1999). Enquanto o empreendedor desenvolve uma organização para servir de alavanca para a sua visão, a natureza e variedade de tarefas devem inevitavelmente variar, já que a organização evolui e torna-se mais complexa (KOE, 1990). A pesquisa realizada por Filion (1999) demonstra que os empreendedores aprenderam a manter organizações enxutas com ênfase nas funções e responsabilidades. A função de aconselhamento está praticamente ausente. A ênfase está na visão, na missão e nas operações. Os empregados trabalham “duro” e são comprometidos com o que fazem.

Segundo Koe (1990), Empreendedorismo e criatividade estão intimamente relacionados. A criatividade implica em gerar novas idéias e abordagens. O comportamento empreendedor envolve a habilidade de identificar oportunidades baseadas nessas novas idéias e abordagens e transformá-las em algo tangível. Também chama a atenção para uma série de habilidades organizacionais e humanas necessárias ao empreendedor: compreensão própria, compreensão interpessoal, liderança, resolução de conflitos, gerenciamento de *stress*, tolerância à ambigüidade, gerenciamento de equipe e projeto, a criação apropriada de prêmios e incentivos e *design* organizacional, necessárias para a solução das várias crises durante o desenvolvimento da organização.

Filion (1999) aponta que a animação, a terceira fase do processo, inclui ligar as tarefas aos recursos humanos, recrutar, selecionar e contratar, dirigir os recursos humanos para a realização de visões complementares, comunicar, motivar e liderar. empreendedores de sucesso investem mais tempo, energia e recursos que os demais em recrutamento de recursos humanos competentes e adequados e também comunicando sua visão e o que esperam alcançar. Segundo Koe (1990), as pessoas

certas devem ser encontradas, contratadas e integradas na organização; devem compartilhar a visão de futuro do empreendedor, serem direcionadas, terem metas e serem avaliadas. O empreendedor também deve definir agendas, fazer acordos e definir padrões de recompensas, esclarecer responsabilidades, resolver conflitos, gerenciar qualidades interpessoais e desenvolver pessoas chaves para a organização. Ainda segundo Filion (1999), sua liderança e energia agem como uma força motriz já que as pessoas ao seu redor necessitam realizar muito com poucos recursos num primeiro momento. Posteriormente, quando as pessoas já foram treinadas e podem desenvolver suas tarefas adequadamente, o empreendedor desloca-se para novas atividades. Empreendedores em empresas de crescimento rápido tendem a delegar tudo o que podem e trabalhar apenas no desenvolvimento. Empreendedores delegam mais facilmente em função de terem uma visão geral de toda a tarefa e papel da organização, apesar de muitos deles não delegarem tarefas em suas áreas originais de especialidade.

A próxima fase compõe monitorar as realizações e os recursos usados, incluindo o tempo, comparar com as previsões e analisar diferenças, corrigir, ajustar e melhorar.

A última das fases listadas por Filion (1999) é aprender e seu processo inclui, em qualquer nível, questionar o que foi feito e como foi feito, considerar as alternativas, buscar elementos de consistência, raciocinar, imaginar e definir a visão central e as visões complementares.

Todo o processo é altamente dinâmico, sendo o desafio do empreendedor, a adaptação e o monitoramento do foco alinhado com a oportunidade a ser explorada e com os recursos disponíveis ou aos que tiverem acesso, sendo que o Processo Empreendedor completa seu ciclo multidirecional e interativo quando a estratégia concebida obtém a relação ótima entre oportunidade, organização e recursos. Em função de seu aspecto dinâmico e fluído, o Processo Empreendedor requer uma capacidade de adaptação e aprendizagem constante (SCHLEMM e DUCLÓS, 2003).

Segundo Koe (1990) as organizações empreendedoras de sucesso geralmente enfrentam o crescimento rápido e precisam transformar o caos em mera desordem.

Mesmo com resultados positivos, o crescimento rápido pode ocultar problemas, gerar dilemas de liderança, a perda de foco da missão da empresa, dificuldade de comunicação, a prática inadequada de recursos humanos, uma necessidade de habilidades gerenciais e organizacionais e a emergência de stress e choque futuro. Ainda segundo Koe (1990), durante o processo de gerenciamento de crescimento rápido deve-se esperar o inesperado, antecipar o final do crescimento se necessário, acessar o significado de crescimento para a empresa e manter o foco, desenvolver fontes de objetividade, observar os sinais internos, manter a atenção no planejamento estratégico e pensar como uma empresa pequena.

Os empreendedores envolvidos com a abertura e o planejamento de empresas devem estar engajados com o processo de avaliação de prospecção do sucesso para tomarem decisões nas várias atividades em que estarão envolvidos. O processo de tomada de decisão empreendedora inicia-se com a decisão do indivíduo em abrir um negócio. Tal decisão é sujeita a sua percepção das chances de sucesso e de sua preferência de dados. As mesmas preferências que levam ao empreendedorismo podem levar ao fracasso do negócio (MCMULLEN e DECASTRO, 2000). Todo o processo está focado na capacidade empreendedora do indivíduo, refletindo sua característica empírica e intuitiva, o comprometimento com a visão, a busca do novo, a criatividade para se criar e conceber novas combinações, o aprendizado contínuo e a disposição de se correr riscos.

A literatura a respeito das características empreendedoras incluiu várias variáveis que remetem a atributos psicológicos, personalidade e atitudes do indivíduo. Para evitar uma discussão muito extensa, e por refletirem um consenso da maioria dos autores nos campos do Empreendedorismo e da Psicologia, este estudo considerou como características empreendedoras as citadas acima e as relacionadas pelos seguintes autores: Kourilsky (1980) que no artigo *Predictors of Entrepreneurship in a Simulated Economy*, aponta as seguintes atributos psicológicos como os mais relevantes no estudo do comportamento empreendedor: necessidade de realização, criatividade e iniciativa, disposição a correr riscos e traçar objetivos, autoconfiança e lócus de controle, necessidade de independência e autonomia, motivação, energia,

comprometimento e persistência; e McClelland (1961) que seleciona a motivação em relação à realização, a propensão ao risco e lócus de controle interno entre as características pessoais.

Em relação ao domínio empreendedor, ou seja, como o empreendedor toma decisões, deve-se considerar que ele é pressionado pela necessidade de ação, tem escassez de informações, poucos especialistas para auxiliá-lo na tomada de decisões, disposição em assumir riscos e pouco tempo em termos de comprometimento com a oportunidade. Em relação ao comprometimento e controle de recursos, está acostumado a ver seus recursos comprometidos a intervalos periódicos e baseados ao cumprimento de tarefas ou alcance de objetivos. Como os recursos são geralmente difíceis de obter, sente-se forçado a realizar muito com poucos recursos e a buscá-los com certa periodicidade para evitar o risco da obsolescência. Em relação à estrutura administrativa, o empreendedor emprega uma estrutura organizacional plana, com redes informais em todas as estâncias (HISRICH e PETERS, 2002).

O modo como as grandes empresas têm procurado manter e repensar o impulso empreendedor trouxe uma nova abordagem deste processo. Procura-se manter o processo de criação voltado à percepção de novos negócios, porém observando-se alguns procedimentos mais estruturados, supostamente aprendidos pela organização como estudos e planejamentos, o que nos remete ao campo nebuloso apresentado no item 2.1. Como é de interesse neste estudo observar se após a criação da empresa, o Processo Empreendedor estruturou-se ou formalizou-se buscando elementos estratégicos, apresentamos referencial teórico relativo ao empreendedorismo corporativo, também mencionado no item 2.1.

Com relação ao Empreendedorismo Corporativo, Dornelas (2003) afirma que o mesmo refere-se à identificação, desenvolvimento, captura e implementação de novas oportunidades de negócios, sendo que requer mudanças no emprego de recursos, conduz à criação de novas competências e resulta de novas possibilidades de posicionamento no mercado (DORNELAS, 2003). Sendo o Empreendedorismo uma forma holística de pensar e agir obsessivamente ligada à oportunidade, com o propósito de criação de valor (BABSON INTERACTIVE, 2002), e o principal fator

do Empreendedorismo Corporativo a oportunidade, as etapas não diferem muito do Processo Empreendedor de novos negócios, com exceção às regras e condições ambientais. Outro fator, de extrema importância, são os recursos de que a organização dispõe e que serão alocados para a exploração da oportunidade que foi identificada. Finalmente, e o mais importante fator, é constituído pelas pessoas ou empreendedores corporativos que colocarão tudo em prática (DORNELAS, 2001).

Logo, o empreendedorismo corporativo definido por Dornelas (2003) requer mudanças na forma como os recursos são utilizados na empresa, levando à criação de novas competências empresariais e, conseqüentemente, de novas possibilidades de posicionamento no mercado, buscando um compromisso em longo prazo e criação de valor para os acionistas, funcionários e clientes.

Várias são as maneiras de se empregar o Empreendedorismo nas organizações como pode ser analisado na proposta de Dornelas (2003) demonstrado no quadro 2 abaixo:

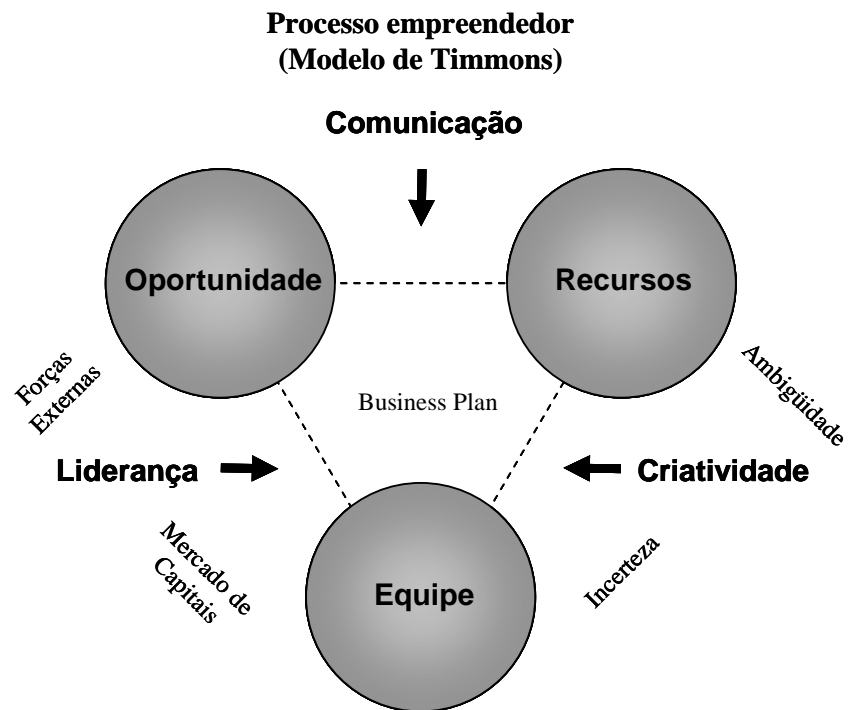
Quadro 2 – Sete perspectivas para a natureza do Empreendedorismo

Criação de Riqueza	Empreendedorismo resolve assumir riscos calculados associados com as facilidades de produzir algo em troca de lucros.
Criação de Empresa	Empreendedorismo está ligado à criação de novos negócios que não existiam anteriormente.
Criação de Inovação	Empreendedorismo está relacionado à combinação única de recursos que fazem os métodos e produtos atuais ficarem obsoletos.
Criação da Mudança	Empreendedorismo envolve a criação da mudança, através de ajuste, adaptação e modificação da forma de agir das pessoas, abordagens, habilidades, que levarão à identificação de diferentes oportunidades.
Criação de Emprego	Empreendedorismo não prioriza, mas está ligado à criação de empregos, já que as empresas crescem e precisarão de mais funcionários para desenvolver suas atividades.
Criação de Valor	Empreendedorismo é o processo de criar valor para os clientes e consumidores através de oportunidades ainda não exploradas.
Criação de Crescimento	Empreendedorismo pode ter um forte e positivo relacionamento com o crescimento das vendas da empresa, trazendo lucros e resultados positivos.

Fonte: (MORRIS, 1998 *apud* DORNELAS, 2003)

Os três fatores para a existência do Processo Empreendedor (oportunidade, recursos e equipe) foram agrupados por Timmons (1994) como demonstra a figura abaixo:

Figura 2 – Processo Empreendedor, segundo modelo de Timmons



Fonte: (DORNELAS, 2004)

O planejamento (*business plan*) é a ferramenta do empreendedor pela qual sua equipe avalia a oportunidade, busca e aloca recursos, planeja ações, implementa e gerencia o novo negócio ou projeto. A equipe deverá analisar os riscos, as possibilidades existentes e as possíveis conseqüências para o projeto, para a organização e para a própria equipe. Analisando a figura, percebe-se que não há nada de novo em equipes analisarem a viabilidade de novos projetos numa organização focada no desenvolvimento de novos produtos ou projetos. A diferença está em se identificar oportunidades de grande potencial, em compor equipes com perfil empreendedor e em otimizar recursos geralmente escassos (DORNELAS, 2003).

O emprego dessa abordagem traz à organização, mudanças na forma com que os recursos são empregados na empresa, conduz à criação de novas competências na empresa e resultará em novas possibilidades de posicionamento no mercado.

O quadro 3 abaixo mostra as etapas do Processo Empreendedor segundo Dornelas (2001):

Quadro 3 – Forma sequencial de se analisar o Processo Empreendedor

O Processo Empreendedor			
Identificar e avaliar oportunidade Criação e abrangência da oportunidade Valores percebidos e reais da oportunidade Riscos e retornos da oportunidade Oportunidade versus habilidades e metas pessoais corporativas Situação dos competidores	Desenvolver o Plano de Negócios 1. Sumário Executivo 2. O Conceito do Negócio 3. Equipe de Gestão 4. Mercado e competidores 5. Marketing e Vendas 6. Estrutura e Operação 7. Análise Estratégica 8. Plano Financeiro	Determinar e captar os recursos necessários Recursos da área Recursos extras Recursos específicos para projetos de inovação Recursos externos	Gerenciar o negócio Estilo de gestão Fatores críticos de sucesso Identificar problemas atuais e potenciais Implementar um sistema de controle Entrar em novos mercados Avaliação de resultados Colheita

Fonte: (DORNELAS, 2001)

À primeira etapa, podem ser atribuídas a identificação e avaliação da oportunidade. À segunda etapa, o planejamento das atividades a serem implementadas, as estratégias a serem usadas, a definição das metas e resultados almejados. À terceira etapa, a identificação dos recursos disponíveis e busca de recursos externos e, finalmente, à quarta e última etapa, a implementação e gerenciamento do projeto bem como a colheita dos frutos e avaliação de resultados. Dornelas (2001) atenta para o fato de que o processo nem sempre é tão sequencial, podendo haver alterações em função do contexto em que a organização está inserida, das influências do ambiente, das pessoas envolvidas, dos conceitos e valores praticados na organização e pelos recursos disponíveis.

Como as pessoas são consideradas o fator mais importante, merece atenção a importância do intraempreendedorismo. Na sua pesquisa, Gifford Pinchot (1985) denominou como intraempreendedorismo o Empreendedorismo que poderia ser aplicado e praticado em organizações existentes. Segundo Hisrich e Peters (2004), o grande aumento de interesse no assunto deve-se à necessidade da captura e retenção de profissionais capazes e comprometidos com a organização. Pessoas que acreditam

em seus próprios talentos sentem a necessidade de expressão individual e de maior liberdade em sua atual estrutura organizacional. Caso isso não seja possível, a frustração de não conseguir auto-realização torna esses indivíduos pouco produtivos e os faz buscar outras organizações que ofereçam o que procuram. O intraempreendedorismo é um modo de capitalizar profissionais que acreditam poder fazer algo melhor de modo diferente. Dornelas (2004) explica que o intraempreendedorismo engloba várias possibilidades de se trabalhar o Empreendedorismo Corporativo internamente na organização focando a inovação e a renovação estratégica que visa à mudança. Nestes casos, as inovações devem ser direcionadas tanto à organização quanto ao indivíduo que deverá ser capaz de gerenciar riscos e buscar retornos e recompensas, tendo que implementar projetos, porém sem deixar de seguir as determinações organizacionais. Para que isso ocorra, os funcionários devem contar com um ambiente propício e serem estimulados a propor e implementar inovações.

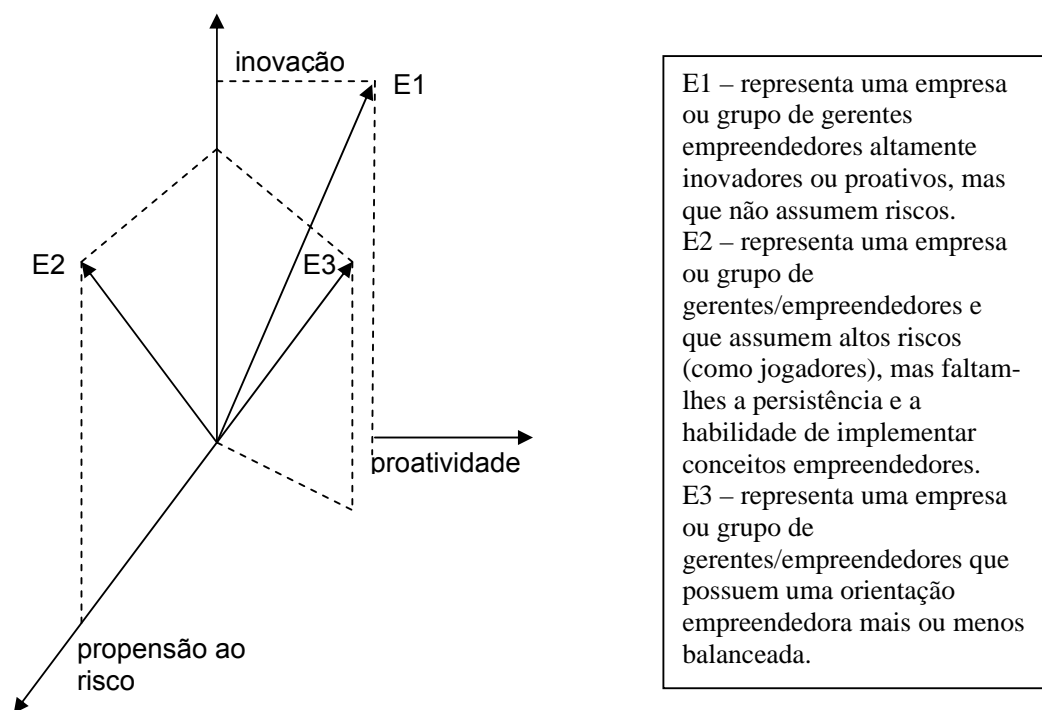
Como o Empreendedorismo não se trata de uma denominação e sim uma variável, empresas dos mais variados ramos e porte podem ser mais ou menos empreendedoras. Morris e Kuratko (2002) afirmam que a intensidade empreendedora pode ser determinada por três variáveis fundamentais e pelo modo como a organização as pratica: a inovação, a propensão em assumir riscos e a pró-atividade.

A inovação pode ser de base tecnológica ou de modelo de negócios, incremental ou radical. A propensão a assumir riscos é crítica para se definir o grau de Empreendedorismo (COVIN, SLEVEN, 1991). Riscos, mesmo calculados e analisados representam grandes ganhos ou perdas na organização. Corporações geralmente têm um plano B para ser implementado caso não consigam obter o resultado esperado. Porém, se considerarem as possíveis falhas como o fracasso, dificilmente conseguirão que seus funcionários tentem algo mais arriscado (DORNELAS, 2004). A pró-atividade, quando analisada no âmbito da organização, em relação ao ambiente, refere-se à antecipação de mudanças, surpreendendo o mercado e os concorrentes, e internamente, ao assumir responsabilidades, fazer acontecer, implementar. Venkatraman (1989) afirma que isso pode ser manifestado de

três formas: buscar novas oportunidades não-relacionadas com o que a empresa faz no momento, introduzir novos produtos e marcas e eliminar operações que estejam nos estágios de maturidade ou declínio de ciclo de vida.

Dessa maneira, o grau de empreendedorismo está relacionado ao balanceamento dessas três dimensões: inovação, proatividade e capacidade de se correr riscos. A figura 3 abaixo exemplifica a combinação destas três dimensões:

Figura 3 – As dimensões que definem o grau de Empreendedorismo



Fonte: (MORRIS; KURATKO, 2002)

A figura 3 também pode ser aplicada a um setor ou área da empresa, considerando-se os indivíduos ou empreendedores corporativos, aqueles atentos às oportunidades, que apresentam formas diferentes e criativas de realizar o trabalho. Geralmente, são pessoas que têm a dimensão de inovação bem desenvolvida. As dimensões de proatividade e propensão ao risco também podem ser analisadas dessa maneira.

Analisando o Processo Empreendedor como um todo, encontramos características básicas as quais nos remetem ao empreendedor que através da percepção de uma oportunidade resolve enfrentar riscos na criação de um pequeno negócio, muitas vezes sem análise suficiente, mas que guiado por uma forte intuição, experiências anteriores ou preferências, resolve se arriscar. Em grandes corporações, a competitividade faz com se busque esse impulso criativo para que ocorra a renovação e criação de novos negócios. Com condições para uma melhor análise dos riscos e melhor utilização dos recursos, essas empresas buscam aprender de que maneira o Processo Empreendedor ocorre para obter como resultados, a desejada criação de valor, novos processos, produtos e serviços, tecnologias, lucros e benefícios pessoais e corporativos, empregos, ativos e crescimento de receita.

Em relação às tomadas de decisão, a intuição tem sido apontada de alto valor nas organizações. Em um estudo realizado pelo *International Institute for Management Development* (IMD) em nove países mostrou que dos executivos executivos entrevistados, 80% julgavam a intuição importante para formular a estratégia e planejamento organizacional e 53% afirmam recorrer à intuição e ao raciocínio lógico em igual proporção no seu dia-a-dia (BLECHER, 1997). A intuição é um modo de raciocinar baseado principalmente na experiência, onde a avaliação da situação e o julgamento das alternativas são feitos de forma inconsciente e automática, vinculadas ao conhecimento tácito (LACOMBE, HEILBORN, 2003). O fato é que se todos os empreendedores só tomassem decisões após obterem todos os cálculos para analisar se não haveria riscos de perda, o ânimo empreendedor definharia e a economia entraria em séria depressão (FONSECA, 1998).

O Processo Empreendedor foca a criação e estruturação de novos negócios. Foram considerados os estudos do GEM, as fases sugeridas por Fillion (1999) e as considerações relevantes às mesmas e à estruturação da empresa nascente feitas pelos demais autores apresentadas na Fundamentação Teórica. Empresas com gestão empreendedora apresentam crescimento rápido (KOE, 1990) e são orientadas à inovação. A presença do Processo Empreendedor após a empresa ter se estabelecido e se o mesmo interage com o Processo Estratégico também é de interesse deste estudo.

Os fatores apresentados por Timmons (1994): oportunidade, recursos e equipe e o Processo Empreendedor apresentado por Dornellas (2004) são analisados no estudo de caso. Segundo Dornellas (2004), o Processo Empreendedor corporativo acrescentaria elementos do Processo Estratégico como a análise de habilidades e metas corporativas, o desenvolvimento de um plano de negócios detalhado, alocação de recursos específicos para projetos de inovação e avaliação de resultados. Há também o interesse no intraempreendedorismo. Para avaliar se o Processo Empreendedor teve continuidade durante o desenvolvimento da organização, também foram consideradas as variáveis: inovação, propensão em assumir riscos e pró-atividade (MORRIS e KURATKO, 2002).

Para possibilitar uma análise comparativa do Processo Empreendedor com o Processo Estratégico, seguem as visões relativas ao Processo Estratégico e ao desenvolvimento organizacional.

2.3 O PROCESSO ESTRATÉGICO

2.3.1 A Estratégia: Histórico e Conceitos

Mintzberg (1994) relata que a palavra estratégia existe há muito tempo. Considerada o ponto alto das atividades dos executivos, vem sendo estudada pelos acadêmicos há mais de duas décadas. Ele propõe cinco definições para estratégia:

- (a) um plano ou guia de ação para o futuro;
- (b) um padrão ou consistência de comportamento ao longo do tempo;
- (c) uma posição (a localização de determinados produtos em alguns mercados);
- (d) uma perspectiva ou a maneira de a empresa fazer as coisas; e finalmente
- (e) um truque ou manobra para iludir a concorrência.

Supondo-se que a estratégia seja o resultado de um planejamento explícito, pode ser vista como um plano relativamente detalhado que mostra como sair do *status quo* para a posição almejada. Porém, se a estratégia for percebida como um padrão, o foco muda virtualmente para uma observação externa das ações da organização,

padrões que regularmente ocorrem e se repetem e que podem ser reconhecidos no tempo. Desse modo, Mintzberg e Waters (1985) definem estratégia numa primeira versão como “um padrão numa seqüência de decisões” e noutra versão como “um padrão numa seqüência de ações”. Referindo-se à estratégia como uma posição, remete-nos à abordagem da pesquisa de conteúdo estratégico que trabalha a questão da escolha de mercado e posições competitivas particularmente vantajosas e como alcançá-las. Quando o foco é o comportamento tático de seus competidores, o termo estratégia refere-se a manobras ou truques que as organizações se utilizam para garantir seus interesses (LECHNER e MÜLLER-STEWENS, 2000).

Atendo-se ao conceito de estratégia como um “padrão numa corrente de ações”, a fase de transição torna-se interessante, ou seja, a fase durante a qual as ações transformam-se num padrão consolidado. Segundo Nath e Sudharashan (1994), uma estratégia pode ser caracterizada de acordo com a coerência de decisões e ou ações. Mac Crimmon (1993), por exemplo, diferencia três estágios progressivos através dos quais as estratégias são gradualmente formadas. No primeiro estágio, para que se possa chamar de estratégia, ações coordenadas que têm alvos específicos como objetivos são exigidas. Num segundo estágio, elas devem incluir aspectos de tempo e espaço, e no terceiro estágio, uma conexão explícita com o ambiente e sua transformação é adicionada.

De acordo com Kirsch (1997 *apud* Lechner e Müller-Stewens, 2000), só se pode chamar de estratégia quando quatro condições estão presentes. Primeiramente, uma orientação real para as ações deve existir caracterizada por certos princípios. Segundo, estes princípios devem ter motivação política. Terceiro, eles devem implícita e explicitamente afetar as capacidades da organização e quarto, as pessoas envolvidas devem compartilhar o conhecimento comum dos três traços mencionados acima. Várias possibilidades de diferenciação estão conectadas a este critério de exigência. Desse modo, uma estratégia está conectada à perspectiva real interna da organização e deliberadamente distinta de uma observação externa que reconstrói o comportamento organizacional “de fora” como uma manobra estratégica. Parece não só provável como possível que um observador externo, por exemplo, um competidor

ou analista financeiro, observando atentamente perceba ações corporativas como uma manobra estratégica específica mesmo que uma orientação para uma ação correspondente não exista na organização. Conseqüentemente, dependendo do ponto de observação, estratégias devam ser diferenciadas de manobras estratégicas.

Durante muito tempo, a questão da existência ou não da estratégia na organização não foi discutida no campo de pesquisa do Processo Estratégico. Simplesmente assumia-se a sua existência e as únicas coisas observadas e analisadas eram seu conteúdo e o modo como era formulada e implementada. A questão está em o que pode ser considerado estratégia, se o simples fato de um executivo articular suas idéias ou intenções pode ser considerado estratégia, por exemplo (LECHNER e MÜLLER-STEWENS, 2000).

Inkpen e Choudhury (1995) fomentaram o interesse no estudo da ausência da estratégia como um fenômeno, apresentando três possíveis interpretações para essa situação: na primeira, a gerência pode ser responsabilizada por não ter estratégia e, por conseguinte, culpada da falência ou mau desempenho da organização (conceito negativo). Na segunda, pode ser considerada uma fase de transição durante a qual as estratégias emergem (conceito de transição). Na terceira, pode ser conceituada como positiva, uma tentativa deliberada da gerência em criar maior flexibilidade e inovação simplesmente não impondo estratégias.

De acordo com Kirsch (1997, *apud* Lechner e Stewens 2000), a existência de estratégias é um fenômeno que requer explicação. O que um indivíduo como um (CEO), ou seja, o presidente da empresa concebe como estratégia pode não combinar exatamente com as visões e ações de outros executivos na empresa, tampouco com o restante da organização. Até que ponto o surgimento de uma opinião interna e subjetiva é apoiada pelos membros da coalizão dominante na empresa e em que nível as idéias individuais são homogeneizadas adequadamente não podem ser consideradas implicitamente, mas devem ser examinadas empiricamente. Poucas ou até nenhuma estratégia pode ser específica à situação. Kirsch sugere uma diferenciação entre estratégias individuais que se referem a conteúdos corporativos e estratégias

corporativas de fato. A interação política entre interesses individuais e coletivos deve ser examinada durante o seu surgimento.

Richard Lynch (1997) conclui que não há uma definição universal para estratégia. Alguns autores incluem o propósito da organização na estratégia, enquanto outros fazem distinções entre propósitos e ações, que carregam este propósito. Como toda organização tem que gerenciar suas estratégias em três áreas principais (recursos internos da organização, ambiente externo no qual a organização opera e a habilidade da organização em agregar valor àquilo que ela faz), a estratégia pode ser vista como um processo de ligação entre o gerenciamento dos recursos internos da organização e de sua relação externa com seus clientes, fornecedores, concorrentes e o ambiente econômico no qual atua.

Mintzberg (1994) aponta também um outro lado da estratégia que é o de um processo de aprendizado, de padrões que se desenvolvem a partir do comportamento das pessoas.

Por englobar propósitos e ações e servir às organizações em seu desenvolvimento, relacionadas aos processos empreendedor e estratégico que serão estudados, foi escolhida a definição de Andrews (1971): “estratégia é o modelo de objetivos maiores, propósitos ou metas e políticas essenciais ou planos para atingir essas metas, colocadas de maneira a definir em que negócio a empresa atua, que tipo de empresa é ou quer vir a ser”.

O estudo da Administração Estratégica teve várias contribuições de variados campos, o que a torna bastante interessante, pois a cada novo estudo, novos aspectos e sutilezas puderam ser revistos e adaptados. Em seu livro, *O Safári da Estratégia*, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam dez escolas, criticando tanto as suas limitações como salientando suas contribuições, com o objetivo de captar a visão de processo de cada uma delas. Foram identificados três diferentes grupos. No primeiro deles, de natureza prescritiva, estão a escola de *design*, a do planejamento e a de posicionamento.

A primeira escola, a do *design*, surgiu na década de 60 e focaliza a formulação de estratégia como um processo de desenho informal, essencialmente de

concepção. Ela propõe a aplicação da técnica SWOT: a avaliação dos pontos fortes (*Strengths*) e dos pontos fracos (*Weaknesses*), considerando as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) em seu ambiente.

A segunda escola, a de planejamento, desenvolvida paralelamente nos anos 60, nos anos 70 formalizou essa perspectiva, vendo a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal separado e sistemático. Nos anos 80, surge a terceira escola, a de posicionamento, com o foco na indústria, onde os planejadores tornam-se analistas - surge o consultor externo.

As seis escolas seguintes apresentadas como descritivas consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas. São elas: a escola Empreendedora, a Cognitiva, a escola de Aprendizagem, a escola Política, a escola Cultural e a escola Ambiental. A décima escola, a de Configuração, organiza os estágios e seqüências do processo de formação de estratégia como um todo integrado.

Por se julgar pertinente para o estudo em questão, enfatizamos algumas características da Escola Empreendedora: promove a intuição, o senso comum, a experiência e centra-se no processo de visão executiva. O conceito central desta escola é a visão: uma representação mental de estratégia, criada na cabeça de um líder, que tende a ser mais uma imagem que um plano rígido.

Em estudos mais recentes, Mintzberg e Lampel (2001) resumiram a visão da estratégia num único processo, que denominaram “Escola de Configuração”. Neste estudo, a formação da estratégia é um *design* crítico, com visão intuitiva e aprendizado emergente. Está relacionada tanto à transformação quanto à perpetuação da organização, deve envolver cognição individual e interação social, sendo tanto cooperativa quanto conflituosa. Deve incluir uma análise prévia e uma programação posterior bem como negociação nesse meio tempo e isso tudo deve ser resposta a um ambiente exigente, o que nos remete à nova paisagem competitiva.

Apesar das diferentes abordagens apresentadas pelas várias escolas, muito da pesquisa em administração estratégica teve seu foco em coordenação, sendo que uma

corrente muito ativa enfatizou o estudo do planejamento estratégico. Uma compreensão mais sofisticada trouxe novas ferramentas, contudo sem desmerecer o papel do planejamento estratégico (MICHAEL, STOREY e THOMAS, 2002). O planejamento estratégico acabou obtendo um destaque tão grande que foi confundido com a própria administração estratégica.

Igor Ansoff (1990) apresenta os problemas iniciais do planejamento estratégico como sendo a paralisia por análise (quando uma série de planos estratégicos não leva a resultados significativos no mercado), a resistência organizacional à introdução do planejamento estratégico na empresa e a expulsão do planejamento estratégico da empresa assim que o apoio da alta direção é diminuído. A explicação que surgiu nos últimos vinte anos é a de que o planejamento estratégico é apenas um de três processos que devem ser combinados para assegurar uma adaptação estratégica efetiva. Os outros dois são o planejamento de gestão e a administração do processo geral de mudança estratégica. A totalidade destes três processos interdependentes tem sido chamada de administração estratégica.

Richard L. Daft (2001) define uma estratégia como um plano para interagir com o ambiente competitivo e alcançar as metas organizacionais, sendo que as metas definem aonde a organização deseja ir e as estratégias indicam como chegar lá. Desse modo, as estratégias podem incluir qualquer número de técnicas para atingir a meta. Segundo o autor, a essência da formulação de estratégias está na escolha da execução de atividades diferentes ou similares com maior eficiência do que seus competidores.

Michael E. Porter (1983) estudou diversas empresas e apresentou uma estrutura que descreve três estratégias competitivas: liderança de baixo custo, diferenciação e foco. A estratégia da liderança de baixo custo tenta aumentar a participação no mercado pela ênfase no baixo custo em comparação com os competidores. Com uma estratégia de liderança de baixo custo, a organização procura agressivamente instalações eficientes, persegue reduções de custo e utiliza fortes controles para fabricar produtos com mais eficiência que os competidores. Essa estratégia preocupa-se principalmente com a estabilidade, em lugar de correr riscos ou procurar novas oportunidades para a inovação e crescimento. Uma posição de baixo custo significa

que a empresa pode trabalhar com preços inferiores aos dos concorrentes e continuar oferecendo qualidade comparável e obter um lucro razoável. Uma estratégia de baixo custo pode ajudar uma empresa a se defender dos competidores atuais porque os consumidores não conseguem encontrar preços mais baixos em outro lugar. Além disso, se produtos substitutos ou novos concorrentes em potencial entrarem em cena, o fornecedor de baixo custo está em uma posição melhor para evitar perda de participação no mercado.

Numa estratégia de diferenciação, as organizações tentam distinguir seus produtos ou serviço dos outros na indústria. Uma organização pode utilizar a propaganda, características diferenciais dos produtos, serviço excepcional ou nova tecnologia para fazer que seu produto seja percebido como único. Essas estratégias em geral visam clientes que não estejam especialmente preocupados com preços e, por isso, ela pode ser bastante lucrativa. Uma estratégia de diferenciação pode reduzir a rivalidade com competidores e combater a ameaça de produtos substitutos porque os clientes da marca são leais à empresa. Entretanto, as empresas precisam ter em mente que estratégias de diferenciação necessitam de fortes habilidades de marketing e funcionários criativos dotados de tempo e recursos para procurar inovações.

A estratégia de foco, na qual a organização se concentra em um mercado ou grupo de compradores específicos, é dividida posteriormente em *foco no baixo custo* e *foco na diferenciação*. Para usar este modelo, os gerentes avaliam dois fatores: vantagem competitiva e área competitiva. Com relação à vantagem, os gerentes determinam se é preciso competir por meio do baixo custo ou pela habilidade para oferecer produtos e serviços únicos ou distintos que possam merecer um preço superior. Em seguida, os gerentes determinam se a organização competirá em uma ampla (competindo em muitos seguimentos de clientes) ou em uma faixa estreita (competindo em um segmento ou grupo de segmentos seletos de clientes).

Outra tipologia de estratégias empresariais foi desenvolvida a partir do estudo de estratégias de negócios realizado por Raymond Miles e Charles Snow (1978). A tipologia de Miles e Snow se baseia na idéia de que os gerentes procuram formular

estratégias que sejam congruentes com o ambiente externo. As organizações se empenham para um ajuste entre características internas e estratégias e ambientes externo. Gimenez (1998), em seu estudo a respeito de escolhas estratégicas e estilo cognitivo, aponta a taxonomia proposta por Miles e Snow (1978) que diferencia as empresas através da relação estratégia/estrutura e ambiente, de ampla aceitação pelos pesquisadores de administração estratégica. As quatro estratégias que podem ser desenvolvidas são a prospectiva, a defensiva, a analítica e a reativa, e se diferenciam nas respostas que as empresas dão aos três problemas que compõem o ciclo adaptativo: o problema empreendedor, ou seja, a definição de um domínio de produto ou mercado, o problema de engenharia, a escolha de sistemas técnicos e o problema administrativo relacionado à estrutura e aos processos organizacionais.

A estratégia prospectiva, segundo Daft (2002), é inovar, correr risco, buscar novas oportunidades e crescer, adequada para um ambiente dinâmico e em crescimento, onde a criatividade é mais importante que a eficiência. Gimenez (1998) a caracteriza como sendo uma elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos.

A estratégia defensiva é quase o oposto da prospectiva. Em lugar de correr riscos e buscar novas oportunidades, a estratégia defensiva se preocupa com a estabilidade ou mesmo com a contenção de despesas. Essa estratégia procura se ater aos clientes atuais, mas ela nem inova nem procura crescer. Está preocupada principalmente com a eficiência e controle internos para gerar produtos confiáveis e de alta qualidade para clientes constantes (DAFT, 2002). Ou seja, é caracterizada por estreitos domínios de produtos/mercados e uma ênfase muito grande em eficiência (GIMENEZ, 1998).

A analítica tenta manter um negócio estável inovando na periferia. Ela parece ficar a meio caminho entre a prospectiva e a defensiva. Alguns produtos serão voltados para ambientes estáveis nos quais se utiliza uma estratégia de eficiência destinada a manter os clientes atuais. Outros serão direcionados para ambientes novos e mais dinâmicos, onde o crescimento é possível. A analítica procura equilibrar

produção eficiente para linhas de produtos correntes e o desenvolvimento criativo de novas linhas de produtos (DAFT, 2002). Pode ser compreendida como um híbrido das estratégias prospectoras e defensiva, onde há uma área de negócios central mais estável, mas também há um componente de negócios mais dinâmico tratado de forma prospectora (GIMENEZ, 1998).

A estratégia reativa não é realmente uma estratégia em si. Os que a utilizam reagem à ameaça e à oportunidade ambientais de uma maneira *ad hoc* (de momento). Numa estratégia reativa, a alta administração não tem um plano definido de longo prazo ou não fornece à organização uma missão ou meta explícita e, por isso, a organização empreende quaisquer ações que pareçam satisfazer necessidades imediatas (DRAFT, 2001). A adoção dessa estratégia ou “não-estratégia” reflete a adoção de um comportamento mais inconsciente do que nas demais estratégias. Arriscar em novos clientes ou produtos só acontece quando há uma ameaça dos competidores, visando evitar a perda de clientes importantes e/ou manter a lucratividade (GIMENEZ, 1998).

A escolha da estratégia afeta as características internas da organização. As características do projeto organizacional precisam sustentar a abordagem competitiva da empresa. Uma empresa que deseja, por exemplo, crescer e inventar novos produtos tem características diferentes e “parece” diferente de uma empresa voltada para manter a participação no mercado para produtos consolidados em uma indústria estável. O Quadro 4 resume características de projeto organizacional associadas às estratégias de Porter e de Miles e Snow (DAFT, 2002).

Quadro 4 – Características de projeto organizacional associadas às estratégias

Estratégias competitivas de Porter	Tipologia das Estratégias de Miles/Snow
<p>Diferenciação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientação para a aprendizagem; atua de maneira flexível, de conexões frouxas com forte coordenação horizontal. • Forte capacidade em pesquisa. • Valoriza e implanta mecanismos para intimidade com os clientes. • Premia a criatividade, a tomada de risco e 	<p>Prospectiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientação para a aprendizagem; estrutura flexível, fluída e descentralizada. • Forte capacidade em pesquisa. <p>Defensiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientação para a eficiência; autoridade centralizada e controle rígido de custos. • Ênfase na eficiência da produção; baixas

<p>inovação dos funcionários.</p> <p>Liderança de Baixo Custo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientação para a eficiência; forte autoridade central; controle rígido de custos com relatórios frequentes e detalhados. • Procedimentos operacionais padrão. <p>Sistemas altamente eficientes de compra e distribuição.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisão cerrada; tarefas rotineiras; limitado <i>empowerment</i> dos funcionários. 	<p>despesas administrativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisão cerrada; pouco <i>empowerment</i> dos funcionários. <p>Análítica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equilibra eficiência e aprendizagem; controle rígido de custos com flexibilidade e adaptabilidade. • Produção eficiente para linhas de produtos estáveis; ênfase na criatividade, pesquisa, tomada de risco para inovação. <p>Reativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nenhuma abordagem organizacional clara; características do Projeto Organizacional podem mudar abruptamente dependendo das necessidades correntes.
---	---

Fonte: de Daft, 2002. p.56.

Duas novas perspectivas foram recentemente apresentadas para ajudar a informar os acadêmicos da administração estratégica: O caos estruturado (BROWN e EISENHARDT, 1998) e as capacidades dinâmicas (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997). O caos estruturado vê a estratégia equilibrando a estrutura e o tempo. O “limite da estrutura” exige uma estrutura organizacional mínima que é mais favorável para a inovação, a experimentação, a improvisação e orientada à mudança. Um “limite de tempo” é uma ação de equilíbrio temporal onde as organizações estabelecem um ritmo e a mudança interna torna-se procedimento interno padrão. A abordagem das capacidades dinâmicas enfatiza competências essenciais que são formatadas pelas posições dos ativos específicos da empresa e à dependência de acúmulo de conhecimento (MEYER, NECK e MEEKS, 2002).

Além de seu significado e história importa compreender a razão de existir da estratégia dentro das organizações, o motivo de sua importância. Segundo Wright, Kroll e Parnell (1998), “o propósito principal da administração estratégica é criar riqueza para os proprietários (acionistas) da empresa por meio da satisfação das necessidades e expectativas de outros *stakeholders*, por exemplo, clientes, fornecedores, empregados”.

Os administradores enfrentam seu maior desafio na administração estratégica e esta preocupação reflete um processo que seja detalhado e preciso. Segundo Wright, Kroll e Parnell (1998), seus julgamentos e escolhas determinarão o sucesso ou não da organização. A administração estratégica depende de uma série de considerações, indo muito além de se estabelecer objetivos. Entre outras coisas, está a avaliação pela alta administração (ou de quem detém o poder) das oportunidades e ameaças do ambiente externo e da análise pela administração dos pontos fortes e fracos da empresa. Os executivos seniores são então autorizados a determinar a missão e os objetivos gerais da empresa no contexto das oportunidades ou ameaças externas e dos pontos fortes e fracos internos. Deve-se então considerar, simultaneamente, os desejos competitivos dos vários *stakeholders* (ou públicos interessados) para com isso conseguir o comprometimento necessário para a implementação de estratégias bem-sucedidas.

Quando estudiosos que estavam fora da área de estratégia, em áreas como teoria das organizações e outras áreas cognatas começaram a questionar a administração estratégica é que a visão de estratégia como processo começou a emergir, contrastando com as perspectivas dominantes de posicionamento. O que acontece nas organizações quando as estratégias são colocadas em prática num encontro com a própria organização e os indivíduos criam perspectivas que focalizam uma visão de estratégia baseado em atividades (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004) temos o Processo Estratégico. E, para melhor compreendê-lo, segue a próxima seção:

2.3.2 O Processo Estratégico

O papel da estratégia que se ocupa da adequação das organizações ao seu ambiente, não se resume a idéias, proposições, diretrizes, indicativos de caminhos e soluções. Neste contexto, Meirelles (2000) afirma que as estratégias contêm, na prática, dois elementos: conteúdo e processo. Integrados à estratégia de uma organização, estão elementos ligados a processos e dinâmicas de concepção e implantação. Há o aspecto do conteúdo das idéias e suas inter-relações e o processo ou a dinâmica envolvida na concepção e implantação da estratégia. O aspecto que diz respeito às idéias não está preocupado com o modo que surgirão, ou sua

implementação. O Processo Estratégico, por outro lado, refere-se mais ao aspecto não racional da estratégia e mais próximo do cotidiano organizacional, mais influenciado por sua cultura, clima, estrutura, relações de poder, competências, relações entre as pessoas e entre grupos de pessoas. Meirelles (2000) resume, então, o Processo Estratégico como sendo:

o aspecto da estratégia que se preocupa com a criação de dinâmicas apropriadas e com o estabelecimento de um ambiente propício à geração de idéias, planos, projetos e diretrizes necessárias à organização.

Os autores Christopher Lechner e Muller-Stevens (2000), em estudo sobre pesquisa a respeito do Processo Estratégico, partem do modelo de Processo Estratégico clássico que foi apresentado à educação e prática administrativa por Andrews (1971) e publicações da Harvard Business School. O elemento central do modelo é a divisão do Processo Estratégico em duas fases subsequentes. A primeira é chamada “formulação” e a segunda “implementação”. A ênfase da fase de formulação está em se fazer a decisão estratégica e a fase de implementação lida com a transferência dessas decisões em ações de modo a gerar algum resultado pré-definido. A visão clássica está baseada cinco suposições:

a) a decisão estratégica é considerada uma série sequencial de fases claramente definidas. O que no início é chamado de formulação e implementação, mais tarde é refinada em outras duas fases: a de “construção de agenda” e a de “decisão, implementação e controle”. Ao longo dessas fases, vários passos de planejamento estratégico como análises de ambiente externo e interno da organização devem ser trabalhados. Esta visão à frente mais diferenciada leva a esquemas de planejamento profundamente complexos baseados na avaliação das forças e fraquezas da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente;

b) as pesquisas dentro do modelo de processo clássico focam nas decisões como relevantes objetos de análise. Processos estratégicos são percebidos como processos decisórios, já que é através de decisões que a direção principal da organização é moldada e definida;

c) a formulação e implementação de estratégias é um processo ativo, orientado para a obtenção de objetivos. Não acontece simplesmente, não se realiza, não é um processo espontâneo nem sujeito a uma racionalização posterior, mas prossegue explícita e deliberadamente;

d) o processo é iniciado e dirigido pela alta gerência, em alguns casos por um indivíduo, o diretor presidente da empresa. Estratégias implicam em decisões cruciais para o futuro da empresa e desse modo são responsabilidade da alta gerência. É no nível da alta gerência que está locada a inteligência estratégica e logo de onde o estímulo crucial deve partir. Os membros da organização provêm um retorno, uma base para reflexão das iniciativas da alta gerência (HAMBRICK e MASON, 1984). Outros níveis gerenciais tais como média e baixa gerência devem participar do andamento do processo provendo a informação necessária, servindo como facilitadores e engajando-se adequadamente à implementação das estratégias formuladas;

e) assume-se implicitamente que as estratégias existem; não se considera a possibilidade de empresas ou corporações sem estratégia.

Na sua versão original, o modelo de processo clássico argumenta de modo prescritivo, oposto ao descritivo. Há passos detalhados a serem seguidos e instruções justificadas racionalmente do que deve ser feito num Processo Estratégico para se alcançar o máximo de desempenho. Como se supõem que os processos estratégicos, na prática, devam se ater a esse esquema, o planejamento estratégico é, por si, uma consequência lógica. Desse modo, não é considerada uma maleabilidade nos processos estratégicos. Suposições e afirmações rígidas e normativas levaram, automaticamente a críticas e opiniões contraditórias no meio científico (LECHNER e MÜLLER-STEVENSON, 2000). Conforme o que dito no item anterior em relação à estratégia ter sido considerada um processo, Wilson e Jarzabkowski (2004) afirmam:

Uma das principais contribuições do que foi anteriormente denominado de visão estratégica como processo diz respeito ao fato de que a estratégia não deveria ser considerada como um longo período de pensamento – formulação estratégica, seguido por um longo período de ação – implementação estratégica. Os dois processos não estariam somente

inextricavelmente entrelaçados, mas existiriam em uma inter-relação mutuamente sustentada.

Porém, a perspectiva clássica difunde-se ainda hoje e grandes empresas criaram departamentos de planejamento estratégico e as consultorias desenvolveram várias ferramentas de análise como o SWOT, a matriz BCG, o cenário de negócios GE e o modelo 7S da McKinsev. Permanece até hoje sob o princípio de que um CEO possa desenvolver uma estratégia grandiosa para sua organização, por exemplo (VOLBERDA, 2004).

Ainda segundo Volberda (2004), foi demonstrado que estratégias nem sempre são formuladas de forma explícita, podendo ser emergentes, o planejamento é muitas vezes insuficiente, conduzindo à rigidez e que planejamentos anuais podem restringir o potencial de inovação. Perspectivas modernas surgiram onde o processo foi caracterizado como um complexo, desordenado e desconexo ao redor do qual se confrontam fatores concorrentes. Numa perspectiva pós-moderna, foram definidos esquemas ou modelos de referência para que o ambiente pudesse ser compreendido pelos *stakeholders*.

Quadro 5 – Perspectivas em Gestão Estratégica

Clássica	Moderna	Pós-moderna
Do topo para a base	Da base para o topo/do topo para a base	multiagente
Planejamento	Experimentação	Fazer sentido
Analítica	Incremental	Cognitiva
Racionalidade perfeita	Racionalidade local	Racionalidade substantiva

Fonte: (RAE, out/dez. 2004)

Seja qual for a perspectiva, o desafio estava em se tomar a metáfora do estrategista ou planejador no alto da organização e trabalhar com profundidade e traduzi-la em uma linguagem que expressasse mecanismos e identidades reais que incluem o pensar e o agir estrategicamente (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004).

Segundo Dutton (1988) agenda organizacional é “um processo através do qual assuntos estratégicos ganham a atenção de decisores e são legitimados na organização”. Através de uma série de episódios de construção de agenda, uma agenda estratégica é criada. Desse modo, apenas as questões que são consideradas relevantes e legítimas pelos decisores ganham acesso à agenda organizacional. Outras

questões, mesmo se coletivamente compartilhadas e discutidas na organização, se não forem representadas na agenda, não têm papel vital. Para que uma questão torne-se estratégica, deve supostamente trazer os mais altos benefícios para a organização. Este processo de seleção é influenciado por fatores como a pressão de ação individualmente percebida, a avaliação de reação organizacional e fatores contextuais tais como valores e normas vigentes. Resultado deste processo seletivo indefinido é a construção de uma agenda que contém todas as questões importantes da organização. A comparação de agendas entre as organizações mostra um alto número de variações em relação a seu tamanho, a diversidade das questões abordadas e também a velocidade com que elas mudam (DUTTON, 1988).

Não só o alto nível de gerência, mas também o nível médio de gerência está envolvido na construção de uma agenda (Dutton et al, 1997). O nível médio continuamente analisa problemas potenciais com respeito à sua importância estratégica e procura atrair a atenção do alto nível de gerência propondo candidatos em potencial. O fato deste processo de “venda de problemas” ser bem sucedido depende muito de vários fatores: Fatores de importância são, por exemplo: a cultura corporativa, a boa vontade da gerência em ouvir ativamente ou a pressão da competição e dos mercados. Fatores que podem atrapalhar são, por exemplo: o medo das conseqüências negativas, incerteza e também a redução do quadro funcional. O fato de o contexto ter uma influência apoiada, também depende de como o nível médio avalia o perigo de sofrer uma perda de imagem no “processo de venda”. O risco é classificado como alto quanto mais distante o nível médio de gerência está do alto nível, quanto mais vulneráveis politicamente eles estão e quanto menos eles se atenham aos procedimentos padrão. Wooldridge e Floyd (1990) também examinam a importância do nível médio de gerência e determinam que haja uma correlação positiva entre o grau de participação do nível médio de gerência e a performance corporativa.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), o Processo Estratégico tem como intenção ser uma abordagem racional para ajudar a empresa a responder eficazmente aos desafios da paisagem competitiva do século XXI. Este processo requer da

empresa o estudo de seu ambiente externo e interno para identificar oportunidades e ameaças do mercado e determinar como usar suas competências essenciais na obtenção de resultados desejáveis. De posse deste conhecimento, a empresa forma sua intenção estratégica para alavancar seus recursos, capacidades e competências essenciais e ganhar batalhas competitivas. Partindo de sua intenção estratégica, a missão estratégica da empresa especifica, por escrito, os produtos que a empresa intenciona produzir e os mercados que irá servir quando alavancar estes recursos, capacidades e competências.

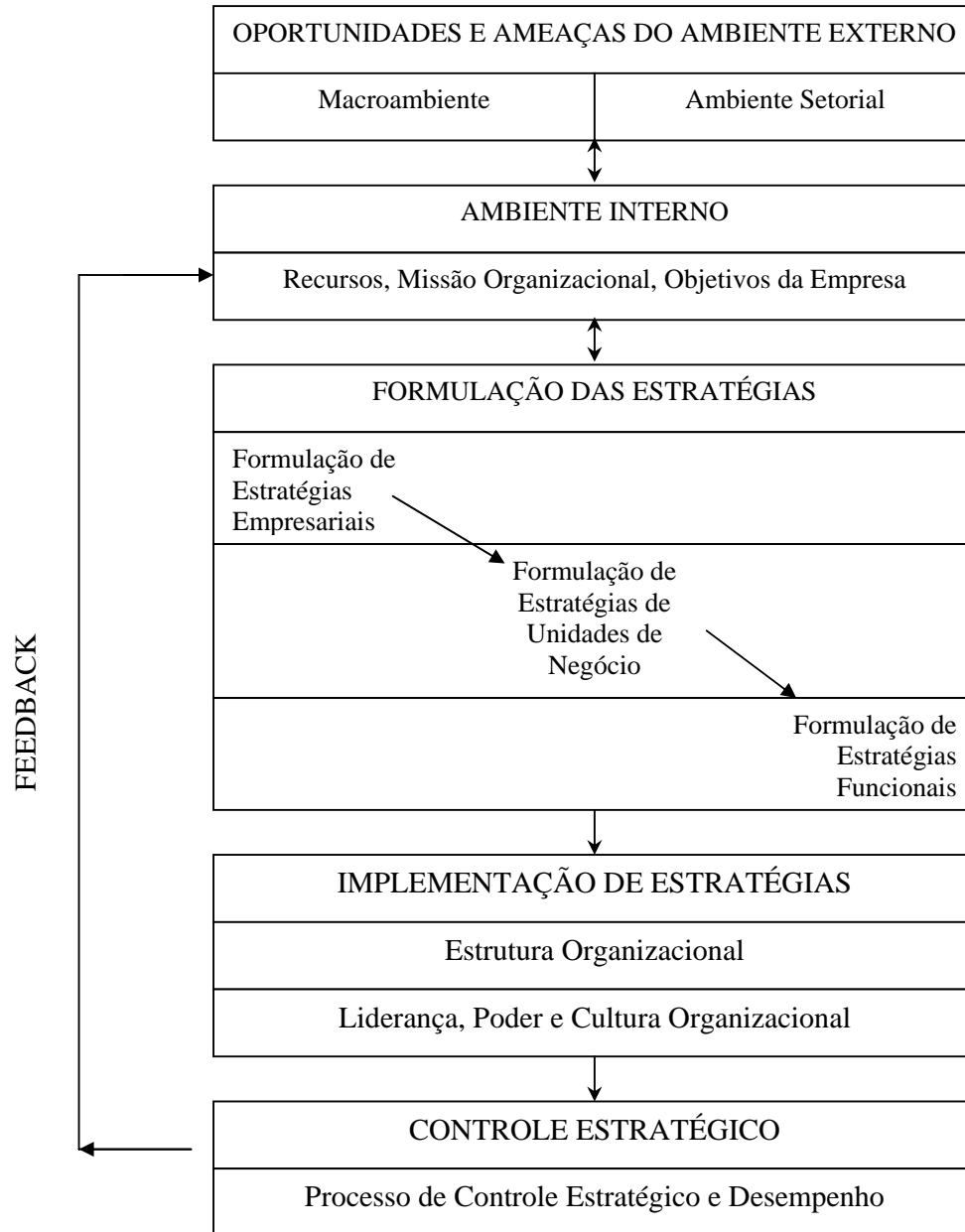
Os *inputs* estratégicos da empresa provêm a base para suas ações estratégicas para formular e implementar estratégias. Ambas, a formulação e a implementação são críticas para atingir a competitividade e retornos financeiros acima da média. A formulação e a implementação devem ser simultaneamente integradas. Ao formular a estratégia, deve-se considerar sua implementação. Durante a implementação, estrategistas efetivos devem também procurar *feedback* para melhorar as estratégias escolhidas. Apenas quando estes dois conjuntos de ações estiverem cuidadosamente integrados a empresa poderá atingir seus resultados estratégicos desejáveis (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003).

Apesar de o Processo Estratégico ser dependente do cotidiano organizacional, é caracteristicamente analítico e apresenta um processo de decisão dependente do tamanho e estrutura da organização. Segundo Wright, Kroll e Parnell (1998), em empresas com processo decisório centralizado, um número menor de administradores é envolvido nas decisões estratégicas. Empresas que são organizadas segundo funções (produção, marketing, finanças, recursos humanos), geralmente envolvem os responsáveis ou vice-presidentes das áreas funcionais nas decisões estratégicas. Empresas com estruturas divisionais por produto envolvem os administradores das divisões e organizações muito grandes costumam utilizar ferramentas mais sofisticadas de análise e assessorias de planejamento estratégico de nível empresarial para assistir ao CEO e a outros altos administradores na tomada de decisão. Para que uma decisão estratégica seja implementada, ela depende de um fluxo de insumos, de

decisões das ações de muitas pessoas, requer a obtenção e alocação de recursos dimensionados e envolve um longo período de tempo.

Os autores Wright, Kroll e Parnell (1998) apresentam um modelo que serve para análise do Processo Estratégico para empresas de pequeno, médio e grande porte. Pode-se identificar através dele, a utilização de ações estratégicas durante o desenvolvimento da organização possuindo ela apenas uma ou várias unidades de negócios, com pode ser visto na figura 4 abaixo:

Figura 4 – Modelo de Administração Estratégica



Fonte: WRIGHT, KROLL e PARNELL (1998).

No alto da figura, o modelo começa com a análise ambiental de oportunidades e ameaças, o macro ambiente da empresa (as forças político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais) e o setor em que ela opera (grupo de empresas que produzem mercadorias ou oferecem serviços concorrentes). No estágio seguinte, o ambiente interno da organização (recursos, missão e objetivos da organização) é

ligado ao ambiente externo por uma seta de duplo sentido. Essa seta significa que a missão e os objetivos gerais são determinados no contexto das oportunidades e ameaças ambientais, bem como de pontos fortes e fracos da organização. Os pontos fortes e fracos constituem os recursos da organização e incluem seus recursos humanos, físicos e organizacionais. O conhecimento da organização de sua própria identidade favorece suas chances de obter sucesso. Nota-se, também, que a organização não é apenas afetada por forças ambientais externas, mas também causa impactos sobre seu ambiente externo.

Depois que uma organização delineou sua missão, objetivos gerais e específicos, a alta administração pode formular a estratégia da empresa. As estratégias existem em três níveis: o nível empresarial, o nível de unidade de negócios e o nível funcional. Entretanto, os pontos fortes e fracos atuais e potenciais da organização também influenciam a missão e os objetivos da empresa. Isso é demonstrado pela seta de dois sentidos entre o ambiente interno e a formulação de estratégias. No nível corporativo, os tomadores de decisão são o CEO, outros altos administradores e o conselho de administração. A maioria das decisões estratégicas no nível de unidade de negócios e seus executivos-chave e os tomadores de decisão no nível funcional são os chefes de áreas funcionais (administradores de departamentos, como produção, finanças, marketing e pesquisa e desenvolvimento – P&D). Em algumas organizações, em vez de áreas funcionais, há centros de processos essenciais (como centro de manuseio de materiais, em lugar de departamentos funcionais de compras e produção).

A seta seguinte retrata a idéia de que a formulação de estratégias coloca a implementação de estratégias em curso. Especificamente, as estratégias são implementadas por meio da estrutura organizacional, suas lideranças, sua distribuição de poder e cultura. Depois, a seta final, mais abaixo, indica que o desempenho estratégico é realizado para modificar alguns ou todos os estágios do modelo para melhorar o desempenho. O estágio de controle é demonstrado pela linha de feedback que conecta o controle estratégico a outras partes do modelo.

Em relação à tomada de decisões, desde o início da pesquisa de processo, o foco nas decisões tem produzido um campo de pesquisa extremamente rico. Uma extrema orientação à decisão é encontrada quando um Processo Estratégico como um todo é concebido como um processo de decisão. A razão para que isso aconteça é a grande importância que as decisões têm, pois o processo decisório envolve as decisões que irão modelar o curso da organização (LECHNER e MÜLLER-STEWENS, 2000). Segundo Drucker (1974), as decisões estratégicas envolvem a definição exata do negócio, sua alteração, ou no mínimo, uma mudança no rumo dos negócios. São impactos em longo prazo e difíceis de serem desfeitas. São decisões importantes tomadas pelos principais agentes decisores das organizações. Sua importância está relacionada a grandes investimentos, à mudança na cultura empresarial ou na maneira de conduzir os negócios e têm grande influência no ambiente externo das organizações. Nessas decisões, o importante é se fazer as perguntas certas, mais do que encontrar respostas.

Devido à abundância de modelos teóricos apresentados na área de pesquisa de tomada de decisões, o campo atingiu uma fase de meta-análise. Os autores Rjagopalan, Rashed e Datta (1993) sugerem a categorização dos modelos teóricos existentes em quatro categorias: os Modelos Racional-Analíticos, os quais partem de um comportamento de tomada de decisão linear, que passa por uma linha sistemática e foca em objetivos dados; os Modelos Organizacionais e Burocrático que enfatizam a influência de rotinas e estruturas estabelecidas no decorrer do processo de tomada de decisão e os Modelos Adaptativos, que observam o processo de decisão através do qual as organizações se adaptam ao seu ambiente.

Para examinar os processos de decisão, muito poucos critérios são geralmente focados. Os primeiros fatores são sobre a natureza do processo de decisão tais como causa e direcionamento de objetivos, o grau de formalização, relatórios financeiros, centralização e descentralização, comunicação, comportamento político e troca de opiniões discordantes; o critério de terceirização de gerência tal como consciência de risco, educação, ambição e agressividade do CEO e da equipe de alta gerência e os fatores de um quarto contexto externo, tais como heterogeneidade e dinamismos do

ambiente, assim como fatores do contexto interno, tais como tamanho, estrutura ou performance da corporação. Os autores usam esta lista de critérios para relacioná-los entre si em um método de multi-fatores e estabelecer correlações (LECHNER e MÜLLER-STEWENS, 2000).

De acordo com alguns autores a emergência do consenso em uma equipe de gerência depende significativamente da sua diversidade, a qual novamente está ligada às diferenças demográficas e cognitivas (MILLER, BURKE e GLICK, 1998). Há discórdias, entretanto, na comunidade científica sobre se e como isto influencia o desempenho. Por um lado, se discute que uma diversidade grande tem efeitos positivos no processo de decisão, enquanto que a diversidade leva a um aumento de criatividade, uma análise de problemas mais intensa e uma coesão de equipe maior. Contrário à argumentação acima está o seguinte: a diversidade leva a dificuldades de comunicação, já que cada um fala a sua própria “língua” e é mais uma troca verbal de pontos de vista diferentes do que um processo de solução de um problema conjunto que pode se esperar. De acordo com um estudo dos mesmos autores, baseado em três amostras empíricas, influências negativas de diversidade cognitivas ocorrem com respeito à “abrangência” e “extensão” dos processos de estratégia de decisão. Esta influência negativa é devida aos seguintes fatos: a comunicação está sendo deduzida.

O Processo Estratégico está vinculado a uma série de procedimentos deliberados para o desenvolvimento de estratégias que leva a organização à melhoria de desempenho e à competitividade organizacional. Para a verificação da existência ou não da estratégia na empresa estudada foram escolhidas as suposições de Kirsch (1997) e os estágios de formação da estratégia de Mac Crimmon (1993). Considerou-se o Processo Estratégico influenciado pela cultura, clima, estrutura, relações de poder e competências organizacionais, sendo ele o criador de dinâmicas apropriadas para um ambiente propício à geração de idéias, planos, projetos e diretrizes (MEIRELLES, 2000) e foi verificada a existência ou não da visão clássica. Geralmente iniciado pela alta gerência, o Processo Estratégico caracteriza-se por uma série de fases claramente definidas, onde as decisões têm fundamental importância. É analítico (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 1998) e geralmente tem o planejamento estratégico como

conseqüência (LECHNER e MÜLLER-STEVENSON (2000)). Foi escolhido o conceito de agência para verificar de que modo as estratégias são escolhidas na organização (DUTTON, 1988), qual a sua orientação e se estão sujeitas a mudanças. As tomadas de decisão de ambos os processos foram analisadas em relação às características encontradas em cada um dos processos, relacionando-os à intuição e ao raciocínio lógico, podendo referir-se a outras considerações presentes neste referencial teórico. Também foram investigadas as ferramentas adotadas no Processo Estratégico.

2.4 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

De maneira simples, de acordo com Lievegoed (1980), o desenvolvimento pode ser definido como uma seqüência de mudanças progressivas durante o curso de uma vida, um processo descontínuo e irreversível que acontece no decorrer do tempo. O processo do tempo segue a seqüência de um modelo inicial geral, depois o de diferenciação e finalmente a integração, um modelo de maior complexidade. É um processo que acontece passo a passo, no qual os primeiros passos ou níveis podem permanecer como subsistemas num estado dormente. Desse modo, o desenvolvimento leva à formação de uma estrutura em níveis.

O desenvolvimento pode ser descrito de vários pontos de vista, conforme os diferentes focos:

a) olhando para a direção do desenvolvimento, podemos falar de evolução ou involução. Tanto a evolução biológica como a social partem de estruturas mais simples para mais complexas, na qual subestruturas emergem. Este processo é irreversível. Já a involução leva ao aumento da entropia, à dissolução de estruturas, ao caos de fato;

b) olhando para o processo de desenvolvimento podemos perguntar: como a diferenciação de estruturas simples para complexas ocorre e que leis podem ser discernidas?

c)Desenvolvimento também pode ser descrito como uma situação na qual as estruturas variam de níveis de complexidade. Nesse caso, podemos falar de estruturas que são desenvolvidas a um maior ou menor nível e também podemos mencionar o propósito de desenvolvimento internacional.

d)Finalmente, podemos olhar o desenvolvimento como uma atividade: mudança planejada, inovação guiada e desenvolvimento organizacional. É óbvio que para que uma atividade seja realizada tanto a direção como o processo de desenvolvimento devem ser conhecidos. O desenvolvimento como atividade requer: o estabelecimento de objetivos (a direção do desenvolvimento), o estabelecimento de políticas (a estratégia do processo de desenvolvimento) e o Planejamento (a concretização dos passos praticáveis).

Vários são os modelos de estágios de crescimento organizacional e desenvolvimento. Abaixo, são apresentados os modelos de Lievegoed (1980) e uma síntese de vários modelos (HARRISON e SHIROM) que podem servir como guia para um diagnóstico.

Segundo Lievegoed (1980), três são as fases de desenvolvimento da organização: a fase pioneira, a fase de diferenciação e a fase de integração.

Durante a fase pioneira, o pioneiro está interessado em desenvolvimento econômico e técnico, a liderança é autocrática, a comunicação é direta e o estilo da organização é orientado às pessoas. O estilo de trabalho é a improvisação (a habilidade de se improvisar é a verdadeira força organizacional), a força de trabalho pode ser comparada a uma grande família e o mercado é conhecido.

Durante a fase de diferenciação, ocorre a predominância da mecanização e da padronização. O princípio da especialização é caracterizado pela melhoria de desempenho em qualidade e quantidade: a especialização funcional, a especialização em níveis gerenciais e especialização através de etapas do processo de trabalho. Já o princípio da coordenação apresenta unidade de comando, controle, construção de uma linha de staff, remuneração por desempenho, técnicas de comunicação, introdução de programas de treinamento e cursos.

Iniciado com a iniciativa empreendedora do pioneiro como tese (primeira fase), depois a administração científica representando de algum modo uma antítese (segunda fase), o terceiro passo deverá ser uma síntese. Uma síntese dos elementos positivos da primeira e da segunda fases com a adição de um novo elemento que faz essa síntese possível: o subsistema social maduro. Na falta de um nome mais apropriado, essa terceira fase foi chamada de Fase de Integração. A organização permite que o indivíduo, bem como os grupos, atuem inteligentemente em concordância com os objetivos da totalidade.

Por outro lado, Harrison e Shirom (1999), apresentam como estágios de desenvolvimento organizacional: o estágio empreendedor, o estágio de coletividade, o estágio de formalidade e controle e o estágio de elaboração estrutural.

No estágio empreendedor, um empreendedor ou fundador inicia e coordena as atividades. Papéis e estruturas são definidos com a ausência de procedimentos. Sem muito planejamento formal ou coordenação, recursos são organizados e um nicho é descoberto. Muitas idéias e propostas circulam e os riscos são encorajados.

No estágio de coletividade, a estrutura e a comunicação continuam informais. O trabalho de equipe torna-se importante, mas a coordenação permanece centrada no líder ou fundador. Há um forte senso de missão e identidade do grupo. O comprometimento continua grande e os membros muitas vezes trabalham muitas horas extras. A inovação e a criatividade continuam a ser enfatizadas.

No estágio de formalização e controle, como as regras e procedimentos tornam-se mais formalizados, estruturas estáveis e procedimentos operacionais emergem. A cultura se torna mais conservadora e a administração enfatiza a estabilidade e a eficiência mais do que a inovação e o risco.

No estágio de elaboração estrutural, a estrutura torna-se mais complexa e pode ser descentralizada enquanto a organização expande seus domínios, adapta-se aos desenvolvimentos internos e externos e passa por uma renovação.

O desenvolvimento organizacional, juntamente com o histórico da empresa estudada servem como referência para a análise dos dois processos: o empreendedor e

o estratégico, como demonstrado na análise de dados. A verificação de como ocorreram os processos durante seu desenvolvimento traz uma elucidação a respeito dos estágios acima.

3 METODOLOGIA

Dando seguimento ao trabalho, passa-se à apresentação da metodologia utilizada na pesquisa. Predominantemente qualitativa, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva ou pesquisa não-experimental como muitas vezes é chamada, tanto pelo seu objetivo como pela coleta de dados, pois se estende a um estudo de caso.

A pesquisa descritiva é adotada quando a descrição e a explicação (mais do que a previsão baseada em causa e efeito) são procuradas, quando não é possível ou praticável manipular as causas potenciais de comportamento, e quando as variáveis não são facilmente identificáveis ou estão muito incrustadas no fenômeno a ser extraído para estudo. O objetivo da pesquisa descritiva é examinar eventos ou fenômenos. O propósito da maioria das pesquisas descritivas se limita a caracterizar algo como é, sem a manipulação de tratamentos ou assuntos. O pesquisador toma as coisas como elas são (MCMILLAN e SCHUMACHER (1984, *apud* MERRIAM, 1988).

O estudo de caso é preferível para se examinar eventos contemporâneos, especialmente quando comportamentos relevantes não podem ser manipulados. Desse modo, o estudo de caso depende do mesmo tipo de técnicas utilizadas para histórias, porém adiciona dois tipos de fontes que geralmente não são incluídas no repertório do historiador: observação direta e entrevistas sistemáticas (YIN, 2001).

A pesquisa qualitativa pressupõe a existência de realidades múltiplas, onde o mundo não é algo objetivo, mas uma função da percepção e interação pessoais. É um fenômeno altamente subjetivo, com uma maior necessidade de interpretação do que de medida. A pesquisa é indutiva, enfatiza mais os processos que os fins, que vai ao encontro ao problema de pesquisa (MERRIAM, 1988).

Segue-se, então, a especificação do problema e delimitação da pesquisa, onde são apresentados os procedimentos metodológicos empregados: a construção da base teórica e a escolha pelo estudo de caso único.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Este estudo parte do pressuposto que há a necessidade de se identificar como os Processos Empreendedor e Estratégico ocorrem e interagem durante o desenvolvimento da organização. Isso ocorre devido à demanda de um novo mercado que reflete a atual paisagem competitiva e conseqüente convergência dos campos de estudo. Através deste estudo, características dos dois processos são evidenciadas durante o desenvolvimento da organização e decisões são analisadas em relação às mesmas características. São também estudados os momentos em que ambos os processos interagem e que resultados essa interação traz para o crescimento e desenvolvimento da organização.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

Tendo especificado o problema e com base nos objetivos geral e específicos, são apresentadas as perguntas de pesquisa:

- (1) Como acontece o Processo Empreendedor na empresa pesquisada?
- (2) Como ocorre o Processo Estratégico na organização pesquisada?
- (3) São verificados momentos de coexistência dos Processos Empreendedor e Estratégico?
- (4) Que ferramentas de gestão estratégica são utilizadas pela empresa pesquisada?
- (5) Que características dos Processos Empreendedor e Estratégico são reveladas (se evidenciam) nas tomadas de decisão?

3.1.2 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas:

Para a aplicação dos conceitos estudados na Fundamentação Teórica ao estudo de caso, foram adotadas as seguintes definições:

Processo Estratégico:

DC: “o aspecto da estratégia que se preocupa com a criação de dinâmicas apropriadas e com o estabelecimento de um ambiente propício à geração de idéias, planos, projetos e diretrizes necessárias à organização” (MEIRELLES, 2000).

DO: investigar todos os passos que a administração utiliza para realizar as seguintes tarefas: análise das oportunidades, ameaças ou limitações que existem no ambiente externo; análise dos pontos fortes e fracos de seu ambiente interno; estabelecimento de missão organizacional e objetivos gerais; formulação de estratégia (no nível empresarial, de unidades de negócios e no nível funcional); implementação das estratégias e realização de atividade de controle estratégico.

Processo Empreendedor:

DC: O Processo Empreendedor é composto pelo conjunto de atividades que envolvem a identificação de uma oportunidade, a organização adequada e os recursos necessários para a exploração do novo negócio (SCHLEMM e DUCLÓS, 2003).

DO: investigar o conjunto de atividades realizadas pelos principais agentes decisores quando da identificação de oportunidades, estruturação da organização e obtenção de recursos durante a criação da empresa e da exploração de novos negócios.

Interface:

DC: Integração de sistemas independentes ou de grupos diversos, abrangendo dispositivos, regras e/ou convenções pelos quais um componente de um sistema ou grupo se comunica com outro (SILVERA BUENO, 1989).

DO: a conexão do aspecto criativo do Empreendedorismo à orientação da Administração Estratégica através de quatro espaços de pesquisa que são diferenciados pelo tamanho da empresa (pequena/grande) e foco de pesquisa (criação/desempenho), estabelecendo limites ou linhas divisórias para que os campos trabalhem em conjunto.

Ferramentas de estratégia:

DC: instrumentos de criação de visão estratégica e avaliação da implementação da visão (IEL, 2004).

DO: observação da utilização de processos formais de avaliação, investigação e diagnóstico na formulação e implementação de estratégias.

3.1.3 Definição constitutiva dos termos contextuais:**Desenvolvimento:**

Uma seqüência de mudanças progressivas durante o curso de uma vida, um processo descontínuo e irreversível que acontece no decorrer do tempo (LIEVEGOED 1980).

Empreendedorismo:

Define-se empreendedorismo como novas combinações incluindo a realização de coisas novas e das já existentes realizadas de uma nova maneira. Novas combinações incluem: (1) a introdução de um novo produto, (2) um novo método de produção, (3) a abertura de um novo mercado, (4) nova fonte de fornecimento, (5) novas organizações. (SHUMPETER, 1934).

Estratégia:

“Estratégia é o modelo de objetivos maiores, propósitos ou metas e políticas essenciais ou planos para atingir essas metas, colocadas de maneira a definir em que negócio a empresa atua, que tipo de empresa é ou quer vir a ser” (ANDREWS, 1971).

Tomada de decisão:

A tomada de decisão é, basicamente, a escolha de uma opção entre diversas alternativas existentes, seguindo determinados passos previamente estabelecidos e culminando na resolução de um problema de modo correto ou não (ROMA, 2004).

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.2.1 Construção da base teórica

A partir do interesse na teoria de convergência dos campos teóricos do Empreendedorismo e Administração Estratégica apresentada no artigo *The Entrepreneurship-Strategic Management Interface* (MEYER, NECK e MEEKS, 2002), foi realizada uma busca em bibliotecas e na internet de literatura sobre o tema. Tomaram-se como ponto de partida as palavras chaves: empreendedorismo, estratégia, processo, Processo Empreendedor, Processo Estratégico, desenvolvimento, tomada de decisão e intenção. Outros termos foram incorporados à busca a partir das leituras realizadas. Em seguida, foram realizadas a leitura e análise das obras (livros, artigos, textos da internet) identificadas de interesse e a compilação da literatura pertinente para compor o referencial teórico.

3.2.2 O Estudo de Caso

Um estudo de caso é um exame de um fenômeno específico tal qual um programa, evento, pessoa, processo, instituição ou grupo social. Como característica do estudo de caso é citado o particularismo, ou seja, o foco em uma situação, evento, programa ou fenômeno. O caso em si mesmo é importante por aquilo que revela sobre o fenômeno ou por aquilo que pode representar. Esta especificidade de foco faz deste um ótimo *design* para problemas práticos, para situações ou ocorrências intrigantes que surgem da prática diária (como é o caso do dia-a-dia das organizações). Concentram a atenção no modo em que determinados grupos de pessoas confrontam problemas específicos, tomando uma visão holística da situação (MERRIAM, 1988).

O estudo de caso é um dos vários modos de se realizar uma pesquisa sólida. Em geral, estudos de caso se constituem na estratégia preferida quando o “como” e “o porquê” são perguntas centrais, tendo o investigador um pequeno controle sobre os eventos e quando o enfoque está em um evento contemporâneo dentro de algum contexto de vida real.

Foi escolhido um único caso, fundamento lógico para se testar uma teoria significativa (YIN, 2001). A teoria especificou um claro conjunto de proposições, bem como as circunstâncias nas quais se acredita que sejam verdadeiras. A teoria de

convergência dos campos empreendedorismo e administração estratégica devido à nova paisagem competitiva e o interesse de como os processos empreendedor e estratégico acontecem na prática levou a procura de um caso único que satisfizesse as condições para se testar a teoria.

A empresa definida foi a Bematech por apresentar um histórico de crescimento e inovação. A Bematech é uma empresa de tecnologia em soluções para automação comercial e bancária, que desenvolve, produz e vende seus produtos a fabricantes, integradores e revendedores. Foi constituída em 1990, com o nome inicial de Bematec, empresa especializada no mercado de miniimpressoras matriciais. O nome originou-se de Betiol & Malczewski TECnologia (BEMATEC), tornando-se Bematech Indústria e Comércio de Equipamentos Eletrônicos S/A em 1991.

3.2.3 Dados: coleta, tratamento e análise

A elaboração do instrumento de pesquisa seguiu a ordem apresentada no protocolo conforme se pode observar a seguir:

a) Procedimentos para a Coleta de Dados:

- Palestra com Marcel Malczewski em outubro de 2004 sobre o desenvolvimento da organização;
- Escolha das pessoas a serem entrevistadas e outras fontes de informações;
- Criação para o roteiro de entrevistas livres;
- Análise das entrevistas livres em relação ao protocolo e questões para o Estudo de Caso;
- Criação dos roteiros para as entrevistas focais.

b) Protocolo e questões para o Estudo de Caso

- Definição do Processo Empreendedor: O Processo Empreendedor é composto de um conjunto de atividades que envolvem a identificação de uma oportunidade, a organização adequada e os recursos necessários para a exploração do novo negócio.

- Tópicos:
 - Oportunidade (Identificação e percepção da oportunidade e motivos para empreender: invenção, inovação, necessidade, oportunidade)
 - Presença de condições estruturais e motivação para empreender
 - Busca e aporte de recursos (decisões)
 - Organização da empresa (definição de contexto organizacional): estrutura física e de recursos humanos
 - Identificação das fases apresentadas por Filion (1999): visualizar, criar uma arquitetura de negócios, animar ou dar vida, monitorar e aprender
 - Crescimento rápido
- Questões:
 - Que características são evidenciadas no Processo Empreendedor?
 - O processo se beneficia de aspectos ou características encontrados no Processo Estratégico?
 - Quais foram as principais decisões durante este processo?
- Definição de Processo Estratégico: O Processo Estratégico é o aspecto da estratégia que se preocupa com a criação de dinâmicas apropriadas e com o estabelecimento propício à geração de idéias, planos, projetos e diretrizes necessárias à organização.
 - Tópicos:
 - Identificação de estratégias na organização
 - Verificação da presença do modelo clássico
 - Presença de planejamento estratégico
 - Análise ambiental de oportunidades e ameaças, o macro ambiente da empresa (as forças político-legais, as

econômicas, as tecnológicas e as sociais) e o setor em que ela opera (grupo de empresas que produzem mercadorias ou oferecem serviços concorrentes).

- Análise do ambiente interno
- Confirmação do uso de ferramentas estratégicas
- Formação da intenção estratégica para alavancar recursos e capacidade competitiva.
- Formulação de estratégias
- Implementação de estratégias
- Controle e Feedback

○ Questões:

- Foi percebida a necessidade de um Processo Estratégico formal na organização? Em caso afirmativo, que razões levaram a essa necessidade?
- Em que momento do desenvolvimento organizacional ocorreu o início do Processo Estratégico?
- Que decisões foram tomadas durante o processo que contribuíram para o desenvolvimento da organização?
- Que ferramentas foram utilizadas durante o processo?

- Identificação de interação dos dois processos:

- Definição: momento ou momentos particulares em que os Processos Empreendedor e Estratégico coexistem e de que maneira isso ocorre.

○ Tópicos:

- Utilização da pesquisa do referencial teórico relativo ao Empreendedorismo Corporativo.
- Investigação da percepção das oportunidades durante o desenvolvimento organizacional e como a empresa estudada evoluiu em relação às ações que envolvem o

Processo Empreendedor, aproveitando-se ou não de ações analíticas do Processo Estratégico.

o Questões:

- Como foram percebidas as oportunidades durante o desenvolvimento da empresa estudada?
- Existe a presença de elementos estratégicos durante o Processo Empreendedor de criação da empresa?
- Existe a presença de elementos estratégicos nas ações que envolvem o Processo Empreendedor durante as demais oportunidades percebidas pela organização estudada?
- Em que estágio de desenvolvimento encontra-se a empresa no momento da pesquisa?
- Que características empreendedoras permanecem no Processo Estratégico? Há interações dos dois processos?

Após assistir à palestra com Marcel Malczewski, foi elaborado o Quadro 6 levando-se em consideração as informações relevantes à empresa, seu histórico de desenvolvimento e as fases principais dos dois processos, o empreendedor e o estratégico, para investigação posterior como pode ser visto abaixo:

Quadro 6 – Palestra de Marcel Malczewski: desenvolvimento organizacional e Processos Empreendedor e Estratégico.

	Histórico da Bematech	Processo Empreendedor: verificar a existência das fases apresentadas por Filion (1999)	Processo Estratégico: verificar a existência do processo e suas etapas
Fase 1 ou fase pioneira/empreendedora de desenvolvimento organizacional ESMI - B	Dez, 1989 – Projeto na incubadora; Out, 1990 – criação da Bematec Indústria e Comércio de Equipamentos Eletrônicos Ltda; Maio de 1993 - passam a produzir 8 mil impressoras/mês.	Visualizar e criar uma arquitetura de negócios; Animação	Análise de oportunidades e ameaças do ambiente externo e do ambiente interno.
Fase 2	1995	Monitoração	Formulação e

ESMI - D	Mudança para sede própria; início da profissionalização.		implementação de estratégias
Fase 3 ESMI – C e A	Liderança em impressoras para automação comercial (lei do Gov. Federal); Filiais no exterior (Atlanta, Taipei e Londres) 2001 - ... planejamento estratégico formal (BSC)	Aprendizagem	Controle estratégico
Características		Focado na capacidade empreendedora do indivíduo e na criação; comprometimento com a visão; Empirismo; Intuição; Busca do novo; Criatividade; Aprendizado contínuo; Disposição em se correr riscos.	Focado em desempenho e coordenação; Analítico; Dependente do cotidiano organizacional; Dependente do tamanho e estrutura da organização.

Os acontecimentos iniciais estão relacionados à fase pioneira ou empreendedora e os seguintes e a duas outras fases, denominadas aqui dois e três. Este quadro propõe a verificação da existência e a análise das etapas dos Processos Empreendedor e Estratégico que ocorreu nas entrevistas. Também relaciona as fases de desenvolvimento aos espaços criados para comunicação dos campos do Empreendedorismo e da Administração Estratégica - *Entrepreneurship and Strategic Management Interface* (ESMI); referindo-se à interface e às contribuições geradas para as PMEs e as grandes empresas, conforme Figura 1 do capítulo 2:

ESMI (A) Criação/ Empreendedorismo (Processo Empreendedor). As grandes empresas beneficiam-se de: empreendedorismo corporativo e inovação;

ESMI (B) criação/empreendedorismo (Processo Empreendedor) - PMEs beneficiam-se de: criação /criação da empresa; desenvolvimento de novos produtos; inovação em pequenas empresas; reconhecimento de oportunidades;

ESMI (C) desempenho/ Administração Estratégica (Processo Estratégico). As grandes empresas beneficiam-se de: processo e conteúdo estratégico; formulação e implementação de estratégias, diversificação, incorporações, aquisições, gerenciamento de alianças tecnológicas, estratégias globais, sistemas de controle e recompensas, metas e objetivos, desempenho corporativo;

ESMI (D) desempenho/ Administração estratégica (Processo Estratégico) – PMEs beneficiam-se de: análise / foco no desempenho e estratégia da nova empresa; análise de desempenho e estratégia de pequenos negócios: crescimento; análise de fatores e recursos estratégicos disponíveis para pequenos negócios.

O Quadro 6 serviu de base para a construção do Roteiro de Entrevistas (APÊNDICE 1). Foram escolhidos para serem entrevistados os agentes decisores por estarem presentes desde o início do processo e o coordenador de planejamento estratégico. Essas primeiras entrevistas, denominadas livres, seguiram um roteiro simples (APÊNDICE 1) e foram conduzidas de forma espontânea, abordando os dirigentes a respeito do processo de desenvolvimento da organização, pedindo aos respondentes que apresentassem suas interpretações dos principais acontecimentos. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

De posse das transcrições, foi elaborado um quadro onde, as fases dos Processos Empreendedor e Estratégico foram relacionadas às características dos dois processos e às tomadas de decisão (APÊNDICE 4). A partir deste quadro, foram verificadas que perguntas fariam parte das entrevistas seguintes, denominadas focais (APÊNDICES 2 e 3). Após as entrevistas focais que se seguiram, o quadro foi alimentado com as respostas e observações da pesquisadora, para servir de instrumento para o relatório da análise de dados, que segue a metodologia apresentada no livro *Estudo de caso – Planejamento e Métodos* de Robert K. Yin.

3.2.3.1 Dados secundários:

Os dados secundários da empresa estudada foram obtidos de acordo com a sua existência e disposição da empresa em permitir a sua consulta pelo pesquisador. A pesquisa foi feita pela análise do histórico da organização, seu site na internet

organograma, perfil tecnológico, lista de produtos, material de marketing e propaganda, plano de negócios, planejamento estratégico e demais documentos pertinentes à pesquisa. Também são considerados dados secundários a Palestra do atual Presidente da Empresa Marcel Malczewski.

3.2.3.2 Dados primários:

Os dados foram obtidos através de entrevistas livres e focais com os principais dirigentes Marcel Malczewski e Wolney Betiol e Douglas Emmanuel de Souza, coordenador de planejamento estratégico, com a intenção de se investigar de que modo ocorreram os processos empreendedor e estratégico nas fases de desenvolvimento da organização estudada. De acordo com Lakatos e Marconi (2001, p.197), em entrevistas livres e focais “o entrevistador tem a liberdade para desenvolver cada situação na direção que considere mais adequada, explorando mais amplamente a questão desejada”. As entrevistas livres e focais permitem um levantamento mais amplo, sendo que questões que julgadas pertinentes foram acrescentadas no momento da entrevista.

3.2.4 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo de caso limita-se a descrição dos processos de criação e desenvolvimento da empresa, comparando-os com o que é encontrado na literatura como sendo Processos Empreendedor e Estratégico sem a intenção de generalizar as conclusões encontradas para as demais organizações. Logo, trata-se de uma pesquisa transversal, onde foram buscados dados do processo; não sendo possível a realização de um estudo longitudinal.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Segundo YIN (1994), mais de uma fonte são necessárias para se fazer a análise de dados. Foram escolhidas as entrevistas espontâneas e focais com os principais agentes decisores - Wolney Betiol, co-fundador e Diretor de Assuntos Estratégicos, Marcel Malczewski, co-fundador e Diretor Presidente e com o coordenador de planejamento estratégico Douglas Souza - como dados primários. O histórico da empresa, informações da página da Bematech na Internet, a palestra de Marcel Malczewski em outubro de 2004 e os documentos fornecidos pela empresa - como dados secundários.

Baseando-se nas proposições teóricas e na descrição do desenvolvimento da organização foram narrados os dois processos, o empreendedor e o estratégico, nas formas em que ocorreram e suas interações.

A análise parte de acontecimentos cronológicos por ser essa uma modalidade considerada especial de análise de séries temporais e permitir que os eventos relacionados ao Processo Empreendedor e ao Processo Estratégico sejam pesquisados ao longo do tempo e então, explicados. Essa observação também nos remete à visão de processo como uma seqüência de eventos e atividades que descrevem como fenômenos mudam através do tempo (VAN DE VEN, 1992).

4.1 A BEMATECH

A empresa surgiu em 1987 quando os engenheiros eletrônicos Marcel Malczewski e Wolney Betiol recém formados, iniciaram um curso de pós-graduação onde desenvolveram dois trabalhos de dissertação relacionados a sistemas de impressão matricial por impacto. Visando obter um produto que fosse possível de ser industrializado e comercializado em escala, resolveram transformar o projeto em um empreendimento, dando entrada na Incubadora Tecnológica de Curitiba (INTEC) como primeiro projeto aceito em dezembro de 1989.

Em 1990 é construída a Bematec, empresa especializada no mercado de impressoras matriciais. O nome originou-se de BETiol & MALczewski TECnologia

(BEMATEC). O primeiro nicho de mercado a ser explorado foi o de Telex. Em 1991, a Bematec recorreu à iniciativa privada visando captar recursos financeiros, admitindo seis novos sócios. Desta forma, em setembro daquele mesmo ano, a BEMATEC Ltda foi transformada em Bematech Indústria e Comércio de Equipamentos Eletrônicos S/A. Verificando a tendência de mercado para a modularização de estações de automação bancária, no final de 1991 iniciou o projeto da miniimpressora MP-10. Em maio de 1993, passou a produzir 8 mil impressoras por mês. Em 1995, a empresa inaugurou uma filial em São Paulo. Em início de 1996, a Bematech decidiu ofertar seus periféricos de Automação Comercial a distribuidores que anteriormente já revendiam ou agenciavam vendas de miniimpressoras. Neste ano, a empresa homologou sua primeira Impressora Fiscal.

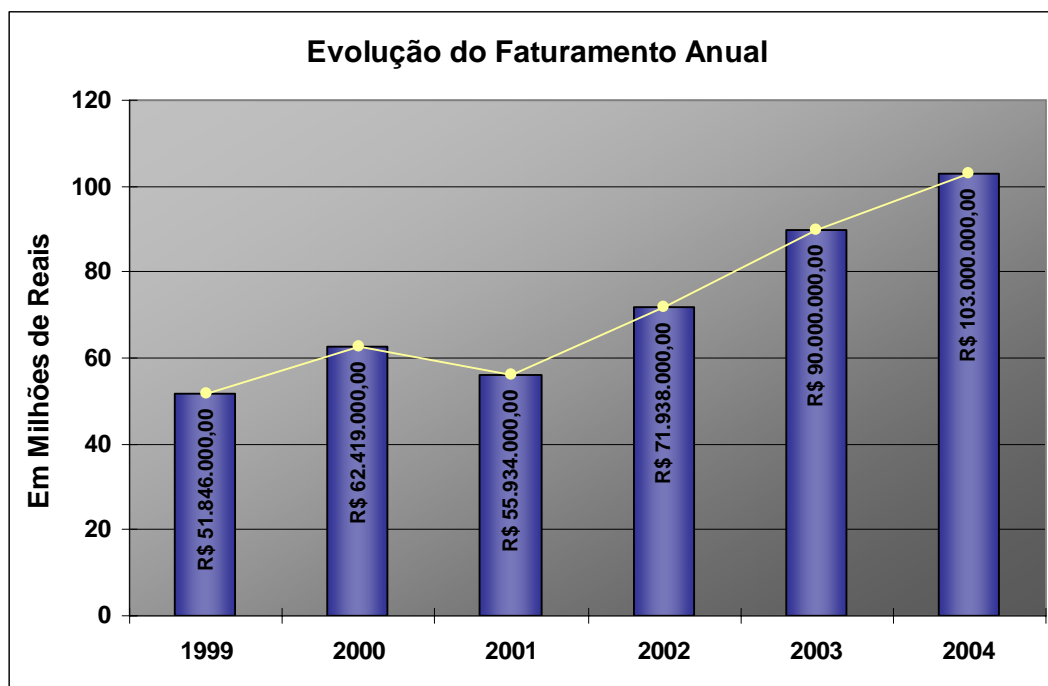
Em 1997, a Bematech desenvolveu o primeiro Bloco Impressor com tecnologia de impressão térmica do Brasil. Em 1998, comercializou 10.000 destes blocos somente com a Itaotec. Ainda em 1998, dos 50 mil *checkouts* instalados no Brasil (Pontos de Venda (PDVs) Fiscais, PDVs não-fiscais e caixas registradoras), 35% das impressoras desses PDVs foram fabricadas pela Bematech. Em 1999, foram instalados cerca de 130.000 *checkouts* no Brasil. Das impressoras desses *checkouts*, 45% eram Bematech. Em 1999 e 2000, ocorreu a grande explosão nas vendas de impressoras fiscais no país, motivadas pela obrigatoriedade da lei de cupom fiscal. Neste período, a empresa atingiu seu ápice de faturamento até então, alcançando a marca de 63 milhões de reais em 2000. Em 2001, foi efetuada a primeira exportação de blocos matriciais para a Bematech International, em Atlanta nos Estados Unidos.

Em 2002, a Bematech adquiriu o direito de comercializar os produtos da Yanco, empresa concorrente e líder de mercado no segmento de caixas registradoras. Com essa aquisição, a Bematech ampliou sua linha de produtos para automação comercial e abriu uma nova unidade fabril em Manaus. Paralelo a isso, ocorreram significativas mudanças no canal de comercialização. A empresa começou a trabalhar com um modelo híbrido de comercialização do qual fazem parte: distribuidores, revendas e representantes. Solidificando este modelo, a Bematech constituiu duas

filiais comerciais, uma em Salvador e outra em Belo Horizonte, tornando os respectivos distribuidores destas regiões em representantes. O ano de 2002 também foi marcado pelo projeto das Impressoras para as Urnas Eletrônicas no qual a Bematech forneceu 75 mil impressoras para a Unisys que venceu a licitação junto ao TSE (Tribunal Superior Eleitoral).

O faturamento da Bematech vem apresentando grande crescimento. Em 1999 era pouco mais de R\$ 50 milhões, e agora com 14 anos de existência e mais de 300 funcionários, a empresa registrou o faturamento de R\$ 103 milhões e, para 2005 trabalha com a previsão de R\$ 125 milhões, conforme o Gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1 – Evolução do faturamento anual da Empresa Bematech



Fonte: www.bematech.com.br

4.2 ANÁLISE COMPARATIVA DE DADOS COM A LITERATURA

A análise comparativa foi escrita em forma de relatório. O mesmo foi elaborado tomando como base o grande quadro de análise que foi desenvolvido a partir do Protocolo de estudo de caso, criado com a finalidade de responder o problema de pesquisa. O grande quadro considera os dois processos, seus desenvolvimentos, orientação e características.

Além do protocolo, as demais informações conseguidas através do estudo e revisão da fundamentação teórica, os dados primários e secundários foram considerados. O relatório segue as seqüências lógicas dos Processos Empreendedor e Estratégico e faz alusão ao processo de desenvolvimento da organização. O desenrolar dos processos, a forma como foram trabalhados pelos agentes decisores e a confirmação de suas características são percebidos através da fala dos entrevistados. Quadros com conteúdo resumido e adaptado do grande quadro de análise (APÊNDICE 4), foram incluídos para facilitar o entendimento do relatório da análise de dados.

4.2.1 O Processo Empreendedor

O relatório da análise de dados foi criado a partir do grande quadro de análises que é composto dos principais tópicos do Referencial Teórico, as perguntas realizadas para a identificação do Processo Empreendedor, do Processo Estratégico e suas interações, as respostas dos entrevistados e as características encontradas nos processos relacionadas às tomadas de decisões. Para uma melhor visualização e compreensão, a interpretação de partes deste quadro está representada por quadros menores.

O Processo Empreendedor foi analisado a partir de sua definição (categorias analíticas) e dimensões. Foram analisadas as fases descritas por Filion (1999) e as demais considerações sobre as mesmas apresentadas na seção Referencial Teórico, o crescimento rápido (KOE, 1990), os fatores apresentados por Timmons (1994) e as considerações sobre as variáveis inovação, propensão em assumir riscos e pró-atividade de Morris e Kurato (2002).

O quadro 7 abaixo aponta as características encontradas nas atividades realizadas pelos empreendedores no início do processo de criação da empresa, dimensões do processo e a presença de condições estruturais. Como nos demais quadros dessa seção, mostra que também foram investigados aspectos e características do Processo Estratégico, pois é de interesse desta pesquisa a verificação de possível interação dos processos.

Quadro 7 – Atividades, dimensões e condições estruturais no Processo Empreendedor

PRINCIPAIS TÓPICOS E ABORDAGENS DO REFERENCIAL TEÓRICO: O PROCESSO EMPREENDEDOR DADOS ENCONTRADOS		CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS	
		EMPREENDEDOR: Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivo; autoconfiança, lócus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	ESTRATÉGICO: Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado a objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico. 4 condições (KIRSCH, 1997) Estágios progressivos (MACCRIMMON,1993)
MOTIVAÇÃO PARA EMPREENDER	Oportunidade	Busca do novo; Disposição em correr risco e traçar objetivos; Independência e autonomia	X
PERCEPÇÃO E AVALIAÇÃO DA OPORTUNIDADE	Realista	Disposição em correr riscos; Intuição	X
PRESENÇA DE CONDIÇÕES ESTRUTURAIS/ INCENTIVOS	Sim. Incubadora Tecnológica e Instituições que faziam parte dela.	Empirismo (Início na incubadora foi marcado pela informalidade, pois fizeram parte da criação da incubadora). Iniciativa	X
CAPACIDADE / POTENCIAL EMPREENDEDOR	Engenheiros formados, alunos de Pós-graduação e mestrado. Um deles já tinha uma empresa, o outro era professor universitário.	X	X
PRESENÇA DE PROCESSOS FORMAIS	Plano de negócios básico para apresentar à empresa de Telex	X	Não houve planejamento formal – ajuda Sebrae – plano de negócios básico

Fonte: elaborado pela autora

A Bematech é um empreendimento resultado de uma oportunidade percebida pelos principais atores que decidiram cursar uma especialização na PUC (Curitiba) onde a proposta de conclusão era a viabilização de um projeto prático com apoio financeiro ou estrutura ao final do curso. O curso chamou a atenção por ser inovador na área tecnológica. Como um dos empreendedores já tinha uma pequena empresa, a oportunidade percebida foi a de poder aumentar e incrementar o seu negócio ou mesmo ter uma nova empresa com o conhecimento e possível apoio financeiro.

“O curso tinha uma proposta fantástica porque era um curso ultra moderno, com disciplinas de robótica, de inteligência artificial, aquilo naquela época

era bem interessante pra quem estava começando, e a proposta que me chamou a atenção, como eu já tinha uma empresa, é de que o curso propunha que, ao final, fosse desenvolvido um projeto que deveria preferencialmente ser um projeto prático, de produto, alguma implementação. No final, você teria provavelmente apoio do Banco do Estado do Paraná ou do Badep, do Banco de Desenvolvimento do Paraná. Haveria talvez uma incubadora pra você transformar o projeto em produto, talvez até em um empreendimento.”

A motivação para empreender pode ser classificada em dois tipos: necessidade, onde os indivíduos não encontram opções melhores de trabalho; e oportunidade: motivada pela criação de novas empresas que têm por objetivo explorar uma oportunidade específica de negócio. A sua identificação proporciona uma melhor compreensão do processo de criação do negócio (GEM, 2004).

Tomando por base o referencial teórico, podemos classificar a motivação para empreender do estudo de caso como sendo por oportunidade, pois os empreendedores viam a possibilidade de criação de uma nova empresa pelo fato de terem encontrado uma possível oportunidade de negócio através do curso de especialização que estava sendo cursado à época.

O curso iniciado na PUC (Curitiba) foi transferido para o Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) e transformado em curso de mestrado. O projeto que deu início à empresa foi o resultado de uma demanda de uma empresa, empresa que na época apresentava dificuldades financeiras e precisava de uma solução de impressão para Telex. A percepção em relação à oportunidade que se apresentava foi realista, pois perceberam o Telex como um produto de futuro limitado, mas ainda assim o modo de se iniciar um negócio.

“O Telex, nós já sabíamos que não era o negócio do futuro, mas que poderia começar a viabilizar o nosso pequeno negócio”.

“Nós não tínhamos a exata noção do tamanho daquela oportunidade, mas sabíamos que ela não era muito grande. Também não éramos tão inocentes para achar que o TELEX seria o futuro da humanidade lá em 89.”

A oportunidade residia na possibilidade de se criar um negócio sendo que se evidenciou a disposição de se correr riscos, o desejo pela independência e autonomia sobrepondo-se às dificuldades presentes.

Uma das dimensões empreendedoras apresentadas pelo GEM (2003) é o potencial ou capacidade empreendedora. Em relação ao nível de instrução dos empreendedores, ambos eram engenheiros formados na época e alunos de um curso de pós-graduação que mais tarde transformou-se em mestrado. Um deles já tinha uma pequena empresa de software e o outro era professor universitário. Foi percebida a grande disposição e comprometimento com o novo negócio na fala do empreendedor:

“eu já tinha a empresa de software antes mas que acabou, eu terminei com os sócios para me dedicar à Bematech, ao mestrado e antes eu já queria ter uma empresa, ter um negócio, ganhar dinheiro, faturar. Eu já tinha essa disposição”.

A atividade empreendedora é caracterizada por Stevenson e Jarillo (1990) pela exploração da oportunidade sem que os recursos para sua exploração tenham sido assegurados. Havia a demanda, porém não os recursos para a entrada na incubadora do Instituto de Tecnologia do Paraná (TECPAR), que só foram conseguidos após negociação com a empresa contratante que se propôs a comprar os produtos que seriam produzidos se os mesmos apresentassem qualidade e valor competitivo de mercado. Os empreendedores haviam avaliado a oportunidade e resolveram aceitar o risco para viabilizar o empreendimento. Constatou-se aqui o início do Processo Empreendedor.

A Bematec foi a primeira empresa a ser aceita na incubadora do TECPAR. Sua entrada na incubadora confirma o início da fase Pioneira de desenvolvimento da organização (LIEVEGOED, 1980) ou estágio empreendedor segundo Harrison e Shirom (1999).

Logo que o espaço foi idealizado, os empreendedores fizeram um projeto. Também foram colocados em contato com o SEBRAE para formatar um plano básico de negócios. A estrutura da incubadora, que contava com laboratórios, foi fundamental para a estruturação da empresa nascente. A incubadora, na época, era formada pelo Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET), o TECPAR, o

CITPAR, o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e o SEBRAE. Essas instituições contribuíram com recursos para viagens e bolsas para estagiários. Os empreendedores também ministravam aulas na PUC e no CEFET e apresentaram um projeto de bolsa na RAI e no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Todas essas ações contribuíram para que pudessem realizar viagens e viabilizar protótipos.

Apoio financeiro, políticas e programas do governo, educação e treinamento, desenvolvimento e transferência de tecnologia, abertura de mercado, infra-estrutura profissional e física são condições estruturais abordadas pelo GEM (2004) como estimulantes ao ímpeto empreendedor. Segundo o relatório GEM (2003), o movimento de criação das incubadoras de empresas impulsionado na década de 90 é um forte desencadeador de negócios, principalmente em áreas tecnológicas.

Com a entrada na incubadora do TECPAR, confirma-se que os empreendedores encontraram estrutura física e apoio para desenvolver o projeto. Segundo os empreendedores, porém, seu início na incubadora foi marcado pela informalidade:

“Nós começamos a pesquisar fornecedores, nós precisávamos construir uma impressora, um mecanismo com uma placa controladora. Então fomos atrás, bancados pelo TECPAR, e depois esse dinheiro foi devolvido. Fomos para São Paulo e pro Sul para buscar fornecedores e tentar construir a impressora a partir do nosso conhecimento, então foi muito informal. Não havia uma estrutura formal na incubadora. Nós entramos em dezembro e fomos assinar um contrato com a incubadora só lá na frente, relativo a primeiro de janeiro de 1990. Então, foi tudo muito informal. A Incubadora foi construída conosco lá dentro, nós de certa forma ajudamos a estruturar a incubadora”.

Houve, porém, apesar de considerado básico pelos empreendedores, a estruturação de um plano de negócios, que foi realizado com a ajuda do SEBRAE:

“Inclusive eles nos colocaram na época em contato com o pessoal do SEBRAE para ajudar a formatar um plano de negócios básicos, mas era uma coisa muito básica”.

O próximo quadro, que diz respeito à primeira fase do Processo Empreendedor segundo Filion (1999), apresenta a imagem que os empreendedores faziam de seu negócio e os aspectos e atitudes relacionados a essa imagem, traduzindo-a como um sonho realizável e possível.

Quadro 8 – Primeira fase do Processo Empreendedor segundo Filion (1999)

PRINCIPAIS TÓPICOS E ABORDAGENS DO REFERENCIAL TEÓRICO: O PROCESSO EMPREENDEDOR FASE 1 - VISÃO DADOS ENCONTRADOS		CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS	
		EMPREENDEDOR: Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, locus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	ESTRATÉGICO: Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado a objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico. 4 condições (KIRSCH, 1997) Estágios progressivos (MACCRIMMON, 1993)
IMAGEM PROJETADA	Conseguir um negócio, viabilizar a produção e crescer	Empirismo Busca do novo Disposição em correr riscos (planejaram nada, afirmam que as coisas foram acontecendo e não questionaram muito)	Intenção estratégica (PRAHALAD e HAMEL, 1989): Havia, desde o início a intenção de tornar-se grande.
SETOR DE NEGÓCIOS	Conhecimento técnico; busca de conhecimento através de fornecedores, viagens.	Independência e autonomia. Intuição	X
PERCEPÇÃO DE NOVAS OPORTUNIDADES	Sim, a miniimpressora	Iniciativa Não-linearidade do processo	X
PRESENÇA DE PROCESSOS FORMAIS	Plano de negócios básicos para a empresa de Telex	X	Não houve planejamento formal – ajuda Sebrae – plano de negócios básico

Fonte: elaborado pela autora

A visão, primeira fase do Processo Empreendedor segundo Filion (1999), da qual a percepção da oportunidade faz parte, é marcada pela imagem projetada do seu negócio pelo empreendedor, sendo o sucesso do empreendimento sujeito à sua percepção, preferência de dados, nível de instrução, capacidade ocupada no mercado (MCMULLEN e CASTRO, 2000), talento e dedicação (DORNELAS, 1999).

O nível dos empreendedores e sua capacidade ocupada no mercado já foi apresentada no quadro anterior. A imagem projetada, a visão ou futuro dos empreendedores estava em se conseguir um negócio, viabilizar a produção, crescer e adquirir independência financeira. Tinham conhecimento técnico para viabilizar o produto, tinham uma sala na incubadora e no início eram apenas os dois. Não houve planejamento naquele momento, o início na incubadora foi marcado pelo empirismo,

a informalidade e a iniciativa, com a criação da incubadora e da empresa acontecendo no mesmo momento. Em relação às perspectivas futuras, apresentavam forte intenção de crescer, porém sem traçar estratégias de longo prazo. A intenção estratégica como definida por Prahalad e Hamel (1989) como uma ambição muito além de suas capacidades e recursos pode também ser observada desde esse início na visão dos empreendedores:

“Mas não tinha muito aquela meta, até onde poderíamos chegar, o que poderia ser. Mas que havia uma ambição, um objetivo, da minha parte pelo menos, consistente e forte...porque eu já tinha a empresa de software antes mas fechei a empresa e decidi a me dedicar à Bematech, ao mestrado... e antes eu já queria ter uma empresa, ter um negócio, ganhar dinheiro, faturar. Eu já tinha essa disposição. Então, a Bematech foi um acaso... Começar a faturar foi um acaso?...Não! Nós já tínhamos claramente uma disposição de crescer, de ganhar dinheiro, de ter um empreendimento, de ganhar dinheiro e assim por diante.”

“... estávamos nos impondo um desafio, numa época de abertura de mercado, porque até 89, o mercado brasileiro estava vivendo uma reserva de mercado na área de informática. Então, nos estávamos propondo fazer um produto na área de informática, fazer um produto hardware, equipamento, fábrica. Então era uma proposta para ser um empreendimento consistente. Sabíamos apenas isso: se desse certo, seria um empreendimento consistente. Se não desse, não iria ter futuro. Mas não iria ficar naquele, no meio tempo, porque não iria ter espaço pro meio tempo.”

Após a entrada na incubadora, os empreendedores buscaram fornecedores no mercado e logo perceberam uma nova oportunidade: a de se produzir uma miniimpressora. Havia uma abertura de mercado e o conseqüente aumento de computadores que provocariam a demanda por periféricos.

A percepção da oportunidade inicial, clara e realista, levou os empreendedores à constatação da necessidade da adição de idéias e tecnologia (HISRICH e PETERS, 2004) e a necessidade da procura por novas oportunidades. Constata-se, por conseguinte a não linearidade do processo desde muito cedo. Também se confirma a presença de inovação e conseqüente viabilização ao mercado consumidor (SCHLEMM e DUCLÓS, 2003). Segundo o depoimento de um dos empreendedores:

“Obviamente, quando começamos a fazer a impressora pra TELEX, nós tivemos a clara percepção de que não estaria ali o futuro, ali seria o começo, mas não o futuro, e nós buscamos então uma série de fornecedores. Entre os fornecedores que nós localizamos, um deles fornecia o cabeçote de

impressão. Este fornecedor tinha um mecanismo pequeno que ele tinha desenvolvido para uma empresa de caixas registradoras. Visualizando aquele mecanismo e conhecendo a nossa competência na área eletrônica e partindo do pressuposto que o mercado estava se abrindo... dava para fazer, dava para ser competitivo. Então veio a idéia. Ou seja, se vai ter muito micro, e esses micros vão precisar de periféricos, o que nós conhecemos? Impressora. Então nosso periférico tem que ser impressora. Então vamos trabalhar e fazer a miniimpressora”.

Foram evidenciadas as seguintes características empreendedoras: a busca do novo, a disposição em correr riscos e traçar objetivos, independência e autonomia já no início do processo de exploração das oportunidades (STEVENSON e JARILO, 1990) e sua avaliação (HISRISH e PETERS, 2004). Foram identificados o interesse num setor de negócios e a percepção da oportunidade que fazem parte da visão, identificada no presente estudo de caso. Foi também identificada a intenção empreendedora de aprimorar o conhecimento na área técnica, ter um empreendimento próprio e crescer. A intuição também está presente neste momento já que a percepção da primeira oportunidade e das que se seguiram até a saída da incubadora foram feitas sem que nenhuma análise formal estivesse presente no processo.

Enquanto trabalhavam no produto impressora para TELEX, também trabalhavam na miniimpressora. Tiveram dificuldades em prosseguir, pois a empresa que havia contratado as impressoras para TELEX estava com dificuldades em honrar seus compromissos financeiros. Nota-se que a construção de uma base de recursos foi de fundamental importância para o empreendimento, interpondo-se nas fases apresentadas por Fillion (1999).

O quadro a seguir apresenta a construção da base de recursos:

Quadro 9 – Construção da base de recursos organizacional

PRINCIPAIS TÓPICOS E ABORDAGENS DO REFERENCIAL TEÓRICO: CONSTRUÇÃO DA BASE DE RECURSOS DADOS ENCONTRADOS		CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS	
		EMPREENDEDOR: Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, lócus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	ESTRATÉGICO: Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado a objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico. 4 condições (KIRSCH, 1997) Estágios progressivos (MACCRIMMON, 1993)
DIFICULDADES E BARREIRAS ENCONTRADAS	Dificuldades financeiras, entender o mundo dos negócios e vender o produto.	Lócus interno Busca do novo	x
PRESENÇA DE RECURSOS INDIVIDUAIS	Proveniente das aulas (ambos professores) e recursos das Instituições que compunham a incubadora para a realização de protótipos; contatos	Empirismo	
PROCESSO DE BUSCA	Bancos de fomento e investidores	Disposição em correr riscos	
DECISÕES	Abrir o capital da empresa e empréstimos bancários	Comprometimento com a visão Empirismo	x
PRESENÇA DE INVESTIDORES E COMBINAÇÕES DE RECURSOS	Sim; investidores e empréstimo bancário	Comprometimento com a visão (a não-diluição)	Presença de Governança Cooperativa cedo na organização; comprometimento com prazos estabelecidos pela demanda e investidores Aconselhamento
PRESENÇA DE PROCESSOS FORMAIS	SEBRAE: plano de negócios e fluxo de caixa para apresentar aos investidores (extremamente básicos)	X	Aconselhamento

Fonte: elaborado pela autora

O processo de transformar uma idéia em realidade tangível é caracterizado pela existência de barreiras e múltiplas tentativas e decisões que trarão implicações para o crescimento da organização (KATZ e GARTNER, 1988). Segundo Brush, Greene e Hart (2002), artefatos e planos de negócios, recursos individuais dos empreendedores, como a habilidade inter-pessoal podem auxiliar a convencer investidores. Os contatos pessoais podem servir como alavancas para conseguir recursos financeiros.

As principais barreiras encontradas pelos empreendedores foram traduzidas como dificuldades financeiras (conseguir os recursos necessários), o entendimento do mundo dos negócios e a venda do produto. No início, combinaram recursos individuais e recursos advindos da incubadora para a criação de protótipos. Confirmadas a capacidade técnica e disposição para tornar a empresa um empreendimento viável, a busca por um aporte de recursos não foi sequer questionada:

“a primeira dificuldade que nós encontramos foi exatamente a de entender o que é o mundo de negócios. Ou seja, é muito difícil você sair de um laboratório mesmo estando numa incubadora e bater na porta de um fornecedor e falar que você quer desenvolver um projeto... convencer alguém a comprar o seu produto... mas depois que nós rompemos com essa dificuldade inicial e começamos com os primeiros protótipos, a segunda dificuldade foi a financeira, ou seja, como equacionar essa área financeira.”

“Decisão na transição da incubadora para o empreendimento eu acho que a decisão nós nem nos questionamos em relação a aportar capital... nem conversamos... simplesmente fomos atrás como uma coisa natural. Mas foi uma decisão, se ela não foi parada, pensada, discutida, em algum momento nós decidimos nas conversas ir atrás de investidores e trazer dinheiro para viabilizar o negócio.”

Podem-se conferir as tentativas, a presença de contatos pessoais e a ajuda da incubadora na busca por recursos segundo os empreendedores:

“Nós fomos ao BADEP. Na época, o governo do Estado estava liquidando o BADEP, não teve alternativa. Nós fomos ao BNDES, também o BNDES não tinha a mínima condição na época de avaliar o nosso plano de negócios, e realmente não fazia sentido pra eles. E realmente, o que nós tínhamos de tangível era nada... nós tínhamos um produto de impressora de TELEX com uma empresa concordatária. Então, desistimos dessas tentativas de fomento oficial, BADEP e BNDES e começamos a buscar alternativas. O pessoal da incubadora começou a ajudar, nos colocaram em contato com algumas pessoas. Eu me lembro que nós conversamos com um interessado investidor de SP, alguns ex-funcionários do BADEP também nos procuraram...”

“... na realidade o investidor acabou surgindo, não surgiu de Tecpar... Surgiu da PUC, surgiu através de um professor da PUC. Houve empatia porque ele, apesar de ser mais velho do que eu, também nasceu em Ponta Grossa, meu pai conheceu o pai dele, meu tio foi prefeito de Ponta Grossa...”

Os recursos para viabilizar a produção da miniimpressora foram conseguidos após longa busca em bancos de fomento e empresas e muitas negativas como resposta. Conseguiram aporte de capital com investidores que buscavam um investimento na área tecnológica através de um professor da PUC, onde um dos empreendedores era coordenador de curso. Com apoio da incubadora e do SEBRAE desenvolveram um plano básico de negócios e projeto para ser apresentado aos investidores. Com a

obtenção de aporte de recursos, a empresa transformou-se em S/A e mantiveram 50% do negócio.

No estudo de caso, a presença de habilidades inter-pessoais, como contatos, foram evidenciadas nas entrevistas, bem como a presença de barreiras e múltiplas tentativas. Foi confirmado o apoio da incubadora e dos órgãos associados a ela durante o processo de busca de recursos, apesar de o aporte de recursos ter sido conseguido por outros meios. A importância da incubadora e da decisão em buscar recursos é confirmada na fala de um dos entrevistados:

“Dinheiro, nós precisávamos de dinheiro, sem incubadora e sem os investidores nós nem estaríamos conversando aqui, muito provavelmente nós não estaríamos conversando aqui...”

Também em relação ao apoio recebido do SEBRAE e da incubadora e à ausência de complexidade de análise do plano de negócios realizado na época e à criação da minimpressora os entrevistados comentam:

“Nós fomos até o SEBRAE, lemos livro “O Empreendedor”, fantástico pra quem está começando. Aí nós fomos até o SEBRAE, a Incubadora nos ajudou, nós conversamos, eles nos explicaram como fazer um fluxo de caixa. Então nós fizemos uma coisa super precária, números básicos que mostravam qual seria a receita, o custo, a despesa, enfim, nem uma DRE, era um fluxo de caixa bastante simples, de operação. E o projeto era basicamente: impressora pra TELEX, miniimpressora, quantidades ao longo do tempo, fluxo de caixa... e quanto precisaríamos ao longo de um ou dois anos para viabilizar esse negócio, e o que ele poderia ser no futuro, ou seja, muito simples, extremamente simples.”

“Foi percepção, foi mais percepção mesmo. Talvez hoje não fizéssemos. Eu brinco às vezes quando fazemos um plano de negócios. Apesar de todos os méritos que tem um plano de negócios, o grande pecado do plano de negócios é que muitas vezes, todo o trabalho é feito pra ir contra, para ele não acontecer.”

Segundo Brush, Greene e Hart (2002), investidores ajudam os empreendedores a entender o processo de criação e atingir o crescimento rápido. A necessidade de transferência de capacidades individuais para organizacionais também é mencionada

por estes autores. Em relação às exigências dos investidores, os empreendedores comentam:

“... nós não queríamos uma participação menor que 50% e justificamos isso de várias formas. Isso foi resolvido rapidamente. O primeiro contrato social da empresa dava uma preferência de aumento de capital pra eles. Isso já não existe mais. Então havia essa exigência. As outras exigências não eram muito exigências, eram coisas desejáveis, como transformar a empresa em S/A de capital fechado, fazer um estatuto social, organizar uma parte administrativa, para controlar o dinheiro, então pra nós era tudo de bom, legal, tem um monte de gente nos ajudando a organizar o negócio. Então nós acabamos com esses empresários, esses investidores, muito cedo no negócio a organizar a parte de gestão, a parte administrativa, a parte de cuidar do dinheiro.”

Tendo como base a fundamentação teórica, confirma-se que a abertura de capital foi capaz de trazer para o empreendimento não apenas o apoio financeiro, mas uma maior infra-estrutura comercial e profissional, onde as demandas e exigências feitas pelos novos associados auxiliaram na estruturação e na compreensão do mundo dos negócios e na estruturação da organização. As dificuldades foram sendo resolvidas e os empreendedores foram se adaptando às demandas e criando a estratégia de criação. Para evitar a diluição através de um novo empréstimo dos investidores durante a saída da incubadora e a viabilização da miniimpressora recorreram a um empréstimo bancário na época com o Banco Nacional:

“Precisamos de mais recursos para o projeto da HP, mas não queríamos que os sócios colocassem porque seríamos diluídos. Então pra manter os 50% fizemos um empréstimo com o Banco Nacional e os primeiros 150.000 dólares foram utilizados para sair da incubadora.”

As características empreendedoras evidenciadas nas decisões durante o processo de construção de recursos foram a busca do novo, o empirismo, a disposição em correr riscos, a energia, a persistência e o comprometimento com a visão. Também foi confirmada uma grande presença de autoconfiança e *locus interno* desde o início:

“Nos auto-convencemos e convencemos também os fornecedores que aquele produto poderia ter futuro” (em relação à impressora para Telex)

Características estratégicas não são evidenciadas, porém na estratégia de criação os principais agentes de decisão tiveram que buscar alternativas e decidiram-se em se comprometer com objetivos e prazos estabelecidos pela demanda e investidores. A presença de um plano de negócios ainda que básico e a necessidade de se reportar a um Conselho de Administração também evidenciam esse comprometimento.

O próximo quadro apresenta a Segunda fase do Processo Empreendedor segundo Filion (1999), projetar a arquitetura do negócio, da qual compõe a escolha de mercado, a criação de novas visões, ênfase dada pelos empreendedores e suas decisões.

Quadro 10 – Segunda fase do Processo Empreendedor segundo Filion (1999)

PRINCIPAIS TÓPICOS E ABORDAGENS DO REFERENCIAL TEÓRICO:		CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS	
		EMPREENDEADOR: Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, locus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	ESTRATÉGICO: Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado a objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico. 4 condições (KIRSCH, 1997) Estágios progressivos (MACCRIMMON, 1993)
DADOS ENCONTRADOS			
ESPAÇO DE MERCADO E NICHOS	Impressora para Telex e Miniimpressora	Busca do novo Necessidade de independência e autonomia Autoconfiança	Não houve análise formal de mercado na fase inicial enquanto fabricavam a impressora para Telex. Também não foi feita análise formal de mercado para a miniimpressora. X
CRIAÇÃO DE NOVAS VISÕES ÊNFASE DECISÕES	Novas oportunidades e solução para crescimento Operações Sem análise formal	Busca do novo Independência e persistência Empirismo Comprometimento, criatividade e inovação Aprendizagem contínua	Percepção das oportunidades e a estratégia empregada por eles para sobreviver no mercado. X
ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA	Saída da incubadora, aluguel de fábrica	Necessidade de independência e autonomia	Houve muito apoio do SEBRAE na época, inicialmente na elaboração do plano de negócios e depois na estruturação de marketing, formação de preço de produtos e distribuição de custos.
PRESENÇA DE PROCESSOS FORMAIS	Aconselhamento e estrutura	Os investidores não faziam, apenas orientavam	Aconselhamento dos investidores: a contratação de um contador e a estruturação de um departamento de contabilidade

Fonte: elaborado pela autora

A arquitetura do negócio engloba a escolha de mercado e nicho que se deseja ocupar. O mercado, a princípio, era o de impressora para TELEX e foi por demanda. Através da percepção da nova oportunidade, a da miniimpressora, os agentes decisores confirmaram sua escolha por um nicho de mercado. Após o aporte de capital

e com uma movimentação pré-industrial, iniciou-se a saída da incubadora. A próxima necessidade foi a de organização de uma estrutura física. Através do contato com um fornecedor, alugaram uma fábrica próxima ao TECPAR na Cidade Industrial que tinha mais espaço do que necessitavam. Porém, negociaram o valor para ocuparem 1/4 do espaço no início, e continuaram utilizando toda a estrutura do TECPAR, recebendo inclusive clientes no TECPAR.

Confirma-se a escolha do mercado e a criação de visões complementares na fase onde é projetada a arquitetura de negócios segundo Fillion (1999). A ênfase nas atividades a serem realizadas também foi confirmada, porém a ênfase dos empreendedores não se confirma estar nas atividades gerenciais num primeiro momento, mas nas operações para garantir produção e prazos e resolver dificuldades técnicas:

“Nós tínhamos algumas coisas claras, no o quê fazer. O que nós temos que fazer? Temos que entregar essa impressora, fazer essa impressorinha, fazer a coisa acontecer, ter isso pronto até tal data... O que era muito claro, a gente tinha um *drive* muito forte para o quê. E o meio não era muito discutido, nós não nos preocupávamos muito com o meio, simplesmente fazíamos acontecer do jeito que dava, de uma forma séria, ética, não era o meio político, o meio não interessava. Nós temos que pintar uma impressora de verde limão para entregar pro cliente amanhã de manhã? Não interessava se eu iria passar a noite, se nós teríamos que pegar o carro e sair de madrugada para levar uma impressora. Isso era detalhe pra nós, nós não estávamos preocupados, não tínhamos amarras...Varar a noite terminando projeto, isso era bobagem, a gente nem parava pra discutir, isso, tínhamos muito claro o quê precisava ser feito.”

Foi observado que as decisões eram tomadas à medida que necessárias, refletindo as características empreendedoras de autonomia, comprometimento e autoconfiança:

“Tem que ter o foco na visão que você tem pro futuro, do que você quer pro teu negócio. Mas o teu foco principal tem que ser em fazer as coisas acontecerem, ou seja, nada cai do céu. Você construir as coisas no dia-a-dia, e o nosso foco era muito nisso: em construir, em ir atrás de cliente, em ir atrás de fornecedor, em fazer as coisas acontecerem, em fazer rapidamente, muito rapidamente.”

Não houve análise formal de mercado na fase inicial enquanto fabricavam a impressora para TELEX. Também não foi feita uma análise formal para a miniimpressora. Porém, os agentes decisores realizaram viagens a feiras e para contato com fornecedores e perceberam a oportunidade baseados na sua experiência e intuição. Em relação à estratégia organizacional, encontram-se algumas condições de Kirsch (1997) como alvos específicos, aspectos de tempo e espaço e conexões explícitas com o ambiente interno e externo causados pela demanda. Porém, foi percebida pelos entrevistados mais como uma estratégia de criação:

“Eu concentrei todo o meu foco no mercado de varejo, na impressora, na miniimpressora, para criar a miniimpressora. O alvo era atender o mercado de varejo, de criar o mercado para miniimpressora. Eu me lembro que naquela época não tinha este mercado. A oportunidade estava ali, o objetivo estava claro, o pessoal comprava aquelas máquinas “grandonas”, que tinham aquela bobina, aquela caneta “bic”... Então tinha um foco claro, a gente trabalhou fortemente naquilo. Então tinha um movimento interno trazendo a tecnologia, trazendo o produto e um externo claramente definindo naquele mercado. E dois anos depois o mercado começou a tomar conta, nós começamos a trabalhar com aquilo, mas vinha um outro direcionamento claro que era o mercado bancário. Então, nós não perdemos o foco naquele varejo, mas concentramos, foi uma estratégia clara de atuar no mercado de automação bancária via atendimento a fabricantes. Nós fomos construindo e pensávamos: as dificuldades foram superadas, nós não, nós tínhamos uma perspectiva de crescimento.”

A percepção de novas oportunidades e o envolvimento em novos projetos trouxe maior complexidade e deu início ao crescimento rápido (KOE, 1999). No início, a Bematech fornecia miniimpressoras para restaurantes e vídeo locadoras. Participaram, na época, do projeto de automação do Banco do Brasil, desenvolvendo uma impressora dedicada. Confirma-se aqui a criatividade, a inovação e a busca do novo:

“Nós procuramos desenvolver uma impressora dedicada. Então, nessa hora, as grandes companhias que faziam a automação bancária, IBM, UNYSIS, Itaotec, HP, todas essas, todas essas empresas precisavam de uma impressora. Nenhuma tinha, e nós estávamos com ela pronta. Então, nós começamos a fornecer esses protótipos.”

Com o contrato de fornecimento de 7543 impressoras para a HP confirmou-se o início do crescimento rápido das organizações empreendedoras mencionado por Joe

Koe (1990), ocasionando aos empreendedores a necessidade de uma rápida adaptação.

Pode-se verificar a percepção desse crescimento na fala dos entrevistados:

“Foi administrar o caos literalmente. Uma época, na nossa sala, a que ou o e o Marcel ocupávamos virou estoque. Então, não tinha espaço mesmo... nós rapidamente com pré-fabricado construímos um depósito para armazenar matéria-prima, e foi assim... conseguimos conviver um ano e meio naquele espaço e em um ano não dava mais... viemos para este local aqui no começo de 95.”

Diferente do referencial teórico onde nessa fase diz-se ausente o aconselhamento foi confirmada a sua presença através do SEBRAE e dos investidores:

“Nós buscamos muito apoio do Sebrae na época. Inicialmente na elaboração do plano de negócios e depois na estruturação de marketing, formação de preço de produto distribuição de custos, teve muito apoio do Sebrae. Os *angels*, os sócios que aportaram recursos nos deram muito apoio administrativo, financeiro. Porém, eles nunca fizeram, eles orientavam e nós executávamos.”

O quadro seguinte apresenta de que maneira o processo de contratação foi organizado na organização:

Quadro 11 – Terceira fase do Processo Empreendedor segundo Filion (1999)

PRINCIPAIS TÓPICOS E ABORDAGENS DO REFERENCIAL TEÓRICO:		CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS	
		EMPREENDEADOR: Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, lócus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	ESTRATÉGICO: Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado a objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico. 4 condições (KIRSCH, 1997) Estágios progressivos (MACCRIMMON,1993)
3 - ANIMAÇÃO – RECURSOS HUMANOS			
DADOS ENCONTRADOS			
MONITORAMENTO DO FOCO	Foco no operacional	Empirismo	X
CONTRATAÇÃO E RECURSOS HUMANOS	Totalmente informal	Empirismo	X
CRESCIMENTO	Crescimento rápido	Autoconfiança Comprometimento com as operações Aprendizado contínuo	X
PRESENÇA DE PROCESSOS FORMAIS	1993 – contratação de um estudo de cargos e salários; Análise de produto e implantação de processos de qualidade em 1995	X	A organização começa a voltar-se a processos

Fonte: elaborado pela autora

Os primeiros funcionários além dos empreendedores foram estagiários conseguidos através do IEL e outros contratados por eles. Os procedimentos de contratação e gestão eram informais. As tarefas foram sendo distribuídas de maneira desordenada, sendo que os empreendedores, na necessidade de viabilizar a produção contratavam e se envolviam em todos os processos de gestão e operacionalização pessoalmente. Foi um período muito difícil no qual o caos esteve presente. Os eventos foram acontecendo com ausência de planejamento. Ambos os empreendedores concordam que deveriam ter planejado, deveriam ter organizado melhor a parte de gestão da empresa:

“Nós fomos fazendo sem saber, nós tomávamos conta de todas as áreas, de tudo. Então a parte financeira, a parte de compras, nós começamos a tocar, a parte de engenharia, desenvolvimento, contratações... isso não era muito profissional... Somos engenheiros, não tínhamos nenhum background de gestão... e eu acho que um dado momento nós deveríamos ter trazido pra empresa alguém experiente para organizar gestão.”

“... e foi natural, você vai crescendo, vai se estruturando, vai organizando, eu acho que hoje, realmente refletindo, talvez uma decisão que nós deveríamos ter tomado, e deveria ter tomado o cuidado maior lá atrás, nós deveríamos ter estruturado um departamento de recursos humanos muito bem estruturado logo no início.”

Logo, não se confirmam aqui todas as proposições dos autores Filion (1999) e Koe (1990) como o desenvolvimento de pessoas chaves para a organização e a criação de prêmios e recompensas. O processo havia se tornado muito dinâmico. Havia uma necessidade grande em se organizar os processos de produção, e foi um período difícil, tomando muito tempo dos agentes decisores:

“Nós começamos a vender as impressoras... Foi um período muito difícil, de muito trabalho... As dificuldades foram grandes porque o primeiro estágio é você ter o domínio técnico, o segundo estágio é você implementar o protótipo, ou fazer ele funcionar, o terceiro estágio...é transformar um protótipo, um cabeça de série, num produto seriado. Isso aí tomou muito tempo e muito desgaste pra nós, porque o mecanismo tinha problemas de qualidade, o fornecedor fornecia peças com problemas, e nós tínhamos ajustes pra fazer.”

O início do crescimento rápido foi confirmado na organização. Quando saíram da incubadora em 1992, eram em apenas 10 pessoas. Este número dobrou no início de 1993 e novamente em meados do mesmo ano. Em final de 1994, alcançaram um faturamento de U\$ 6m. Na tentativa de organização dos Recursos Humanos, constataram-se mudanças no processo de contratação e administração da empresa. Contrataram um estudo de cargos e salários em 1993 e um gerente de administração financeira em 1994. Houve, então, a separação de atividades em 1994 e 1995.

Entre as características empreendedoras identificadas durante a fase de animação da empresa relacionada aos recursos humanos estão a intuição nos processos de contratação, a autoconfiança e o aprendizado contínuo. Os entrevistados reconhecem que deveriam ter formalizado mais o processo, porém encontravam-se comprometidos com a realização da produção, sendo o comprometimento em produzir e cumprir prazos relacionados a sacrifícios e muito trabalho. Quanto a este aspecto comentam:

“... e também não tem jeito, se parar para planejar muito também não sai nada”. Você não pode ter muita burocracia, as coisas são muito rápidas, as decisões são muito rápidas.”

A quarta fase do Processo Empreendedor segundo Filion (1999) é composta pelo monitoramento das realizações e recursos empregados, como pode ser observada no quadro 12, a seguir:

Quadro 12 – Quarta fase segundo Filion (1999)

PRINCIPAIS TÓPICOS E ABORDAGENS DO REFERENCIAL TEÓRICO:		CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS	
		EMPREENDEDOR: Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, lócus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	ESTRATÉGICO: Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado a objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico. 4 condições (KIRSCH, 1997) Estágios progressivos (MACCRIMMON,1993)
4 - MONITORAMENTO DADOS ENCONTRADOS			
FOCO PRINCIPAL DURANTE A CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO	Foco nas operações, na visão, no crescimento, na viabilização do negócio Monitoramento das atividades realizadas era feito pelos agentes decisores.	O comprometimento com a visão Autoconfiança Lócus de controle interno Energia Comprometimento Persistência Aprendizado contínuo	X
BUSCA PERIÓDICA DE RECURSOS	Sim	Visão no crescimento	X
PRESENÇA DE PROCESSOS FORMAIS	Não até 1995	X	X

Fonte: elaborado pela autora

A identificação do foco principal durante a criação e desenvolvimento da organização deve ser mantida, a monitoração das realizações e a comparação com as previsões trazem a possibilidade de ajustes.

Do início do Processo Empreendedor, da entrada na Incubadora Tecnológica até o fornecimento das impressoras para automação bancária para a HP não foram confirmados estudos de mercado, previsões ou planejamento. Confirmam-se o comprometimento com a visão, a autoconfiança, o lócus de controle interno, a energia, o comprometimento, a persistência e o aprendizado contínuo. O monitoramento de todas as ações mantinha-se de domínio dos principais agentes de decisão, ou seja, dos dois co-fundadores.

A forma com que as oportunidades surgiram e o dinamismo do processo são descritas pelos empreendedores da seguinte forma:

“O mestrado e o cliente de Telex nos viabilizou a entrada na incubadora. A incubadora associada à tecnologia de impressão advinda do Telex aos fornecedores nos trouxe a oportunidade de fazer a eletrônica para Cobra, que nos pediu a impressora completa. Tudo isso somado nos apresentou a

HP como a impressora completa para fornecer e aqui houve a viabilização do negócio”

“A Cobra computadores era muito distante da gente, a gente era “pequeninho”, estava na incubadora. Cobra, Banco do Brasil, não tinha o que discutir. A Cobra é do Banco, o Banco está com uma nova tecnologia de automação de agência, eles querem que a gente faça eletrônica, não tem muito o que discutir, tem que fazer”.

Em relação ao principal foco, os agentes decisores comentam a necessidade de manterem a visão no crescimento desejado e trabalhar muito:

“Tem um *gap* gigantesco quando você começa e tem que tomar um pouco de cuidado... Tem que ter o foco na visão que você tem pro futuro, do que você quer pro teu negócio... construir as coisas no dia-a-dia, e o nosso foco era muito nisso: em construir, em ir atrás de cliente, em ir atrás de fornecedor, em fazer as coisas acontecerem, em fazer rapidamente, muito rapidamente.”

As pressões da limitação de recursos, o risco da obsolescência, a necessidade de flexibilidade e presença de riscos faz com que o uso periódico de busca de recursos esteja presente no Processo Empreendedor (HISRICH e PETERS, 2002).

Primeiramente, captaram o recurso dos investidores. Para viabilizar a saída da incubadora, foi feito um empréstimo bancário. Após este, houve outros e uma captação maior do BNDES em 1995.

“Então captamos 2 milhões de dólares de 95 para 96 e até agora tem sido com recurso de banco.”

Foi confirmado o uso periódico de recursos durante a criação e todo o desenvolvimento da organização. Foi confirmada a prevalência das características empreendedoras. As metas firmadas em planejamentos informais ocorriam, mas sendo o processo muito dinâmico levava a sua superação. Em relação à concorrência, análises eram feitas quando necessárias:

“Mas ela nunca foi uma avaliação criteriosa. Ela sempre foi uma avaliação de demanda, assim: estamos sofrendo um ataque do concorrente, vamos avaliar o que é que está acontecendo. Isto sempre foi reativo.”

A aprendizagem no Processo Empreendedor é analisada no quadro 13 a seguir:

Quadro 13 – Quinta fase segundo Filion (1999)

PRINCIPAIS TÓPICOS E ABORDAGENS DO REFERENCIAL TEÓRICO: 5 - APRENDIZAGEM DADOS ENCONTRADOS		CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS	
		EMPREENDEDOR: Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, locus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	ESTRATÉGICO: Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado a objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico. 4 condições (KIRSCH, 1997) Estágios progressivos (MACCRIMMON,1993)
REDEFINIR VISÃO CENTRAL E COMPLEMENTARES	Percepção de novas oportunidades; Busca constante de recursos; Desenvolvimento de capacidade técnica e administrativa	Busca do novo Comprometimento com a visão Disposição em correr riscos e traçar objetivos Autoconfiança Necessidade de independência e autonomia Energia comprometimento Persistência e aprendizado contínuo Criatividade Inovação Confirma-se a não linearidade do Processo Empreendedor, pois novas visões e oportunidades são incorporadas ao processo o que ocasiona um recomeço constante das fases e adaptação da estrutura da organização Processo altamente dinâmico	Início das decisões como objetivo de análises em 1995 de forma tênue.
QUESTIONAMENTO	Hoje acreditam que deveriam ter cuidado mais da parte de gestão.		
PRESENÇA DE PROCESSOS FORMAIS	A partir de 1995.		A necessidade de implantação de processos formais de gestão para a solução de conflitos internos. A análise de produto existe apenas após 95, em função dos programas de qualidade.

Fonte: elaborado pela autora

A aprendizagem organizacional durante o Processo Empreendedor está relacionada a manter a visão principal do negócio e à criação de visões complementares, onde a adaptação e o monitoramento do foco são necessários para se obter uma relação ótima da oportunidade e os recursos (FILION, 1999; SCHLEMM e DUCLÓS, 2003):

“Em 95 pensamos um pouco melhor, foi quando os bancos começaram a entrar em crise logo após o plano real, acabou a inflação e a gente percebendo aquilo, demos uma boa olhada e foi quando decidimos investir mais fortemente em automação comercial.”

A percepção de oportunidades pelos agentes decisores e a dinâmica que foi imposta à organização proporcionaram um aprendizado gradual e constante. A criatividade e a capacidade de adaptação estiveram presentes durante a otimização das oportunidades e na percepção das mudanças do mercado nesse período.

A busca do novo aliada à percepção do mercado foram confirmadas como a razão da identificação de mais uma oportunidade pelos agentes decisores: a da impressora fiscal. A forma como se deu o aprendizado em relação ao mercado e à tecnologia empregada é descrita na fala dos entrevistados como pode se verificar abaixo:

“Não houve muita discussão de mercado, não houve... na realidade neste período eu lembro que eu fui para a França, pela Universidade, pelo TECPAR e ... Tinha impressora pra tudo. Eu trouxe um maço de papel e cometei: “Estamos no ramo certo, lá na França aonde você vai tem impressora. Você quer o “ticket” de metrô é impressora, quer o “ticket” de cartão de crédito é impressora, tudo tem impressora. Ou seja, para tudo tem papel de impressão. Ou seja, este negócio de imprimir “tickezinho” me parece um ótimo negócio. Não teve estudo de mercado, não teve nada formal, nada, zero. Nós fomos abraçando as oportunidades na medida em que elas foram acontecendo... da oportunidade vinda do mestrado que era da impressora de Telex a gente passou a dominar a tecnologia de impressão, impressoras para nichos de mercado e começamos a avançar na medida em que o mercado começou a avançar também. O momento foi muito importante, mas não foi programado, não foi previsto, não foi planejado. Planejamento zero, estudo de mercado zero.”

No presente estudo de caso, a constante percepção de oportunidades e o rápido crescimento da organização demonstraram uma não-linearidade do Processo Empreendedor, sendo que as fases do processo apresentadas nessa análise são sujeitas a um recomeço a cada percepção de oportunidade. A fase de Aprendizagem não é uma seqüência das demais, pois teve início na operacionalização da primeira oportunidade e foi evoluindo num processo dinâmico e fluído. Por conseguinte, todas as características empreendedoras - A aprendizagem contínua e as características apresentadas por Kourilsky (1980) e McClelland (1961) - podem ser encontradas nessa fase, pois apesar da visão do negócio ter sido criada, essa visão foi sofrendo alterações quando das novas oportunidades entrantes. A arquitetura do negócio foi sofrendo adaptações, novos funcionários e competências foram sendo desenvolvidas

no desenrolar do processo que os empreendedores foram monitorando. A presença de características estratégicas podem ser representadas pela presença de estrutura da incubadora tecnológica e das instituições que a compunham tiveram acesso a informações para montarem dois planos de negócios e um fluxo de caixa. Apesar de considerados muito básicos e simples pelos entrevistados, contribuíram para o mínimo de formalização do processo na fase empreendedora da organização. A presença dos investidores também contribuiu para o acesso ao aconselhamento na organização

Num período de 4 anos, constatou-se a percepção de quatro oportunidades na organização. Consonante com a não linearidade do processo, a oportunidade de produção da impressora fiscal foi percebida na organização como um recomeço, o seu projeto comparado ao início do processo:

“...foi um projeto meio ilha dentro da Bematech, a Bematech estava vivendo uma automação bancária. E de certa forma nós começamos a reconstruir a Bematech, eu criei uma incubadorinha dentro da Bematech. E daí o que que aconteceu? Eu comecei a verificar o seguinte, eu acho que o aconteceu com automação bancária vai acontecer com a automação comercial... em 95, um ano antes de lançarmos a impressora fiscal pro mercado de fato e a impressora fiscal ser o que foi, eu comentei ... a família de impressoras fiscais da Bematech vai ser o grande salto aqui dentro da empresa. Ou seja, é isto que vai nos levar para frente. Mas isso não foi planejado, isto foi visão sem planejamento”.

A inovação, juntamente com a pró-atividade e a propensão a riscos, (MORRIS; KURATKO, 2002) é um dos fatores para se medir o grau de empreendedorismo nas organizações. Não é pretensão deste estudo mensurar quantitativamente o empreendedorismo durante o Processo Empreendedor, mas sim descrever como ele acontece. Até o presente momento de análise do processo foram confirmadas a pró-atividade e a propensão a riscos. Exemplos em relação à adaptação de tecnologia e inovação de modelo de negócio desenvolvida pela Bematech podem ser observados na fala dos entrevistados:

“Os bancos usavam tecnologias tipo caixa. Então identificamos que a tecnologia do modelo PC, do conceito PC, ela poderia ser aplicada no caixa. Então você tiraria do caixa uma máquina que era protocoladora e poderia colocar ali no PC e precisaria de uma arquitetura bem modular que precisaria de periférico. Nós trabalhamos naquele periférico e adequamos a

tecnologia já existente para aquela aplicação, desenvolvemos uma impressora do jeito que os bancos precisavam. Coisa simples, mas muito difícil de implementar. Então o mundo inteiro usava impressoras de 40 colunas, o padrão bancário brasileiro imprimia 48 colunas, então teria que adaptar a tecnologia para aquilo”.

“Dos clientes que atuavam, nós passamos a fornecer para a IBM, para a UNISYS e para a HP. As multinacionais optaram pelo nosso produto, porque nós tínhamos uma base sólida imagino eu hoje, uma plataforma e uma proposta muito forte, uma capacidade de engenharia fortíssima, adaptação. Tanto que o produto parecia o mesmo, mas era um gabinete diferente para cada uma delas, IBM e Unyses e HP, exatamente as três, gabinete diferente, cor diferente, material diferente. A IBM tinha algumas exigências que as outras não tinham e a gente teve que mudar o material que injetava o gabinete. O rolo, os mecanismos eram diferentes dos três, a placa controladora era diferente, o software era diferente, a cor diferente”.

Em relação ao domínio empreendedor, suas decisões (HISRICH e PETERS, 2002), confirmaram-se a necessidade de ação, a disposição de se assumir riscos e o pouco tempo em termos de comprometimento com a oportunidade em função das várias atividades a serem realizadas pelos empreendedores. Foi também identificada a busca constante de recursos, mas não a escassez de informações e ausência de aconselhamento devido à estrutura da incubadora e a presença de investidores presentes desde cedo no negócio.

Também foram encontradas todas as perspectivas para a natureza do empreendedorismo (MORRIS, 1998 *apud* DORNELAS, 2003): a criação de riqueza, a criação da empresa, a criação de inovação, a criação de mudança, a criação de emprego, a criação de valor e a criação de crescimento.

O crescimento rápido, característico de organizações empreendedoras foi confirmado na organização a partir do contrato de fornecimento das miniimpressoras para automação bancária (1993) e continuou seu processo nos anos que se seguiram, impulsionando os agentes decisores a trabalhar seus efeitos na organização.

O quadro 14 a seguir, apresenta as características de crescimento rápido e a verificação de sua ocorrência na organização:

Quadro 14 – O crescimento rápido segundo Koe (1990)

Criatividade	√
Geração de novas idéias e abordagens	√
Resolução de conflitos	√
Gerenciamento de stress	√
Gerenciamento de equipes	√
Tolerância à ambiguidade	√
Criação de design organizacional	√
Solução de várias crises organizacionais	√

Fonte: elaborado pela autora

O crescimento rápido pode também ocultar problemas na organização (KOE, 1990) que geralmente enfrentam dilemas de liderança, a perda de foco da missão da empresa, dificuldade de comunicação, a prática inadequada de recursos humanos, uma necessidade de habilidades gerenciais e organizacionais e a emergência de stress e choque futuro, apesar dos resultados positivos. Há a necessidade de gerenciar crises e conflitos internos. O crescimento da empresa e o rápido aumento de faturamento trouxe também muito trabalho e conflitos em função de um crescimento desordenado, causando uma demora na organização dos processos internos da empresa.

A mudança para a sede atual aconteceu em 1995. Perceberam a necessidade de gerentes de engenharia, de fábrica e através de promoções de funcionários e contratações criaram um nível gerencial na empresa. Contrataram um gerente de administração e finanças e também decidiram separar suas atuações. Iniciou-se aqui o estágio de coletividade (HARRISON e SHIROM, 1999) referente ao desenvolvimento da organização. Confirmou-se a necessidade do trabalho em equipe, a coordenação centrada nos fundadores além de um forte senso de missão e identidade do grupo. A criatividade e a inovação continuaram enfatizadas.

O período que se seguiu foi um período intenso onde os empreendedores começaram a trabalhar processos dentro da organização, até decidirem-se pelo planejamento estratégico formal em 2000. São confirmados o crescimento rápido e os problemas gerados por ele:

“durante um bom tempo muitos problemas técnicos e nós resolvendo, entregando produtos e a empresa crescendo e dobrando faturamento e contratando gente de uma forma não muito adequada, com conflitos, vários conflitos internos, e fomos indo ao longo desse período aí de 95 até... Durante uns cinco anos eu diria que nós tivemos muito conflito, foi um crescimento assim com muito trabalho, um crescimento desordenado, de muito trabalho. Enfim ...e se você olha os números da Bematech em termos de lucratividade e crescimento, você vê uma coisa assim, super bonitinha. A empresa continua crescendo, está em processo de crescimento. Só que o custo interno e pessoal de 95 até 2000 ele foi grande, foi bastante grande. Mas estamos vivos, vivos e bem.”

Durante esse período a organização começou a trabalhar processos. Primeiramente, na área de produtos através de programas de qualidade para obter o certificado de ISO 9000 e de maneira mais tênue, na parte de gestão. A primeira pergunta de pesquisa a respeito do Processo Empreendedor foi respondida através da primeira parte da análise, ou seja, como o Processo Empreendedor ocorreu na organização estudada. Quanto a interações, referente à terceira pergunta, a resposta é sim, de maneira sutil na fase empreendedora e gradual nos anos que se seguiram até a opção por planejamento estratégico formal. A literatura em relação ao Empreendedorismo Corporativo foi utilizada para analisar não em conjunto, mas separadamente as ações e características pertencentes a cada processo. Para compreender e ilustrar o período de 1995 a 2000 foi criado um quadro com os dois processos que será analisado na próxima seção.

4.2.2 Interações entre os Processos Empreendedor e Estratégico I

Apesar deste estágio de desenvolvimento ser predominantemente empreendedor devido às características já apresentadas, o Processo Empreendedor começou a se beneficiar de análises formais e planejamentos futuros. O quadro abaixo relaciona os dados encontrados de cada processo e suas características:

Quadro 15 – Interação entre os Processos Empreendedor e Estratégico I

PRINCIPAIS TÓPICOS E ABORDAGENS DO REFERENCIAL TEÓRICO:		CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS	
		EMPREENDEDOR: Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, locus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	ESTRATÉGICO: Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado a objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico. 4 condições (KIRSCH, 1997) Estágios progressivos (MACCRIMMON, 1993)
DADOS ENCONTRADOS			
PROCESSO EMPREENDEDOR Fatores de Timmons; Dimensões de Morris e Kuratko; O modelo de Domellas	Percepção de novas visões e oportunidades com ausência de análises formais Falta de estrutura na área de gestão Presença de crises em função do crescimento rápido	Intuição, comprometimento com a visão; disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança; locus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	X
PROCESSO ESTRATÉGICO O modelo de Domellas	Implementação de Programas de Qualidade Análise de produtos Planejamentos futuros Criação de uma visão para a organização; sempre nos superamos	X	Decisões como objetos de análise Tentativas tênues de planejamento estratégico em 95, 96... porém o planejamento estratégico formal só começou a acontecer realmente a partir de 2000. Análises reativas da concorrência por demanda, ou seja, quando ameaçados ou atacados pela concorrência. Análises pro ativas estão acontecendo há apenas dois anos.

Fonte: elaborado pela autora

Foi verificada a percepção de mais uma oportunidade por um dos agentes decisores, e a partir dela o início de planejamento futuro. Apesar da percepção ser baseada na intuição e experiência dos agentes decisores, as escolhas passaram a ser mais conscientes:

“ o grande salto foi a impressora fiscal. A impressora fiscal foi sim um encontro de visão, de sorte, de momento e tudo mais. Eu lembro muito bem que nós começamos a trabalhar planejamento futuro lá por 95 mais ou menos. A pessoa que estava fazendo dissertou comigo e eu fiquei responsável por responder algumas perguntas... a margem da miniimpressora, por ser um produto novo, era boa... E o desafio era o seguinte: o que vai fazer a Bematech ter uma margem de pelo menos 20% e ganhar dinheiro daqui para frente para o próximo salto de crescimento?”

“Enfim, eu acho começamos a trabalhar assim a partir de 95, 96, 97 quando resolvemos ir para o mercado de automação comercial. Nós fomos levados para a automação bancária, e a automação comercial fomos nós que fizemos. E partir do momento que começamos a escolher, ir para o mercado de automação comercial, as escolhas futuras começaram a ser planejadas. Então é na virada da automação bancária para a automação comercial, impressora de automação bancária para impressora de automação comercial que as escolhas começaram a ser planejadas, começaram a ser feitas”.

Foi percebida a necessidade de planejar o futuro e foram feitas algumas tentativas de planejamento em 95 e 97. Essa necessidade foi provocada pela instabilidade do mercado de automação bancária em função da queda da inflação e do início do Plano Real como comentado na seção anterior. Porém foram consideradas apenas tentativas. Os agentes decisores consideram o planejamento estratégico de fato na organização apenas após 2000.

Por outro lado, estabeleceram-se processos em relação ao produto, com programas de qualidade. Naquele momento, foi definida a visão da empresa: “Sempre nos superarmos”:

“... a política da qualidade até hoje é a mesma. A política da qualidade tinha a ver com visão e foi criada numa mesa lá na Bematech velha em 94 e já tinha o esquema de visão: sempre nos superarmos. Ou seja, como consequência, superar as expectativas do mercado. Nós sempre achamos (...) sempre que este é um dos grandes valores da Bematech: ser muito auto-crítico, nunca estar satisfeito (...) nossas metas são sempre fortes, são sempre altas”.

O modelo de Timmons (1994) de Processo Empreendedor apresenta três fatores: oportunidades, recursos e equipes. Durante as entrevistas com os agentes decisores, constatou-se que a organização foi sempre muito aberta a oportunidades desde a sua fundação. Iniciavam-se vários projetos, porém sem análises detalhadas para verificar a abrangência dessas oportunidades, seus riscos e retornos. Havia alocação de recursos para projetos e muitos projetos eram iniciados e abortados, ou não faziam parte do foco da organização:

“... era um problema porque todos traziam, achavam que tinha um monte de oportunidades. A empresa era muito rica em iniciativa, mas péssima em “acabativas.”

“... muitas vezes percebemos que em alguns casos desistimos e até por falha de foco, por falta até da própria organização porque já houveram casos em que fizemos atuamos, lançamos, não tivemos sucesso, mas o mercado acabou olhando aquilo, adaptando de uma forma diferente e até outros concorrentes fizeram sucesso com aquela mesma idéia.”

A formação de equipes foi ocorrendo, porém de maneira desordenada:

“principalmente de 94, 95 até 2000 mais ou menos. Até começar a fazer planejamento estratégico. Nós tínhamos aqui várias empresas em uma só. Cada diretor tinha uma empresa, ou seja, administrava de maneira diferente.... Então vários projetos, várias áreas, vários seguimentos, várias coisas que foram começadas e não foram continuadas...”

A organização vivia um período de crise de gestão. As estratégias durante esse período eram caracteristicamente percebidas em nível individual na organização estudada. O processo de decisão estava mais baseado na intuição. Também não eram criados ou formulados planos B ou alternativas nessa época. As análises em relação à concorrência eram realizadas apenas após a identificação de uma ameaça.

Surpreendentemente, foi também um período de alta pró-atividade. A pró-atividade está relacionada à antecipação de mudanças, a surpreender o mercado, os concorrentes e internamente (VENKATRAMAN,1989). Todos estes aspectos foram confirmados pelos entrevistados, que relacionaram essa característica à visão da organização. A empresa continuava seu desenvolvimento, buscando oportunidades, introduzindo novos produtos e marcas no mercado e encontrando alternativas para eliminar operações que estavam nos estágios de maturidade ou declínio de ciclo de vida.

Em relação à inovação, a empresa continuou apresentando exemplos tanto em relação à gestão quanto à tecnologia:

“nós criamos um canal de distribuição quando isso não existia aqui, criamos um programa de parcerias com *software houses* que foi fundamental para o sucesso da empresa que hoje é copiado pela Epson nos Estados Unidos e em outros lugares. Criamos muitas coisas, inovamos em termos de gestão e marketing e algumas inovações tecnológicas. Eu lembro que inventamos uma forma simples de inserir o papel dentro da “impressorinha” que ninguém tinha, mas não achávamos que era uma grande coisa. Depois descobrimos porque todo mundo copiou, ninguém tinha. E outras coisas como um bloco impressor específico para o segmento de ATM¹ bancário, nem no Japão tinha. Mas nós nunca achamos que estávamos inovando, estávamos tentando desenvolver alguma coisa para atender o cliente e nos diferenciarmos no mercado”.

Há uma maior interação dos Processos Empreendedor e Estratégico nessa fase. O Processo Empreendedor beneficia-se da criação de uma visão empresarial, de processos de qualidade e experimenta planejamentos futuros. Houve uma prevalência

¹ ATM- *Auto Talking Machine* – Terminais Bancários Eletrônicos

de características empreendedoras durante todo o período de início e desenvolvimento da organização em seus estágios empreendedor e de coletividade (HARRISON e SHIROM, 1999). Os processos começaram a ser estabelecidos, porém não integrados à organização como um todo explicitando a crise do crescimento rápido e fazendo com que fosse percebida a necessidade de um estreitamento de foco:

“... o que nós percebemos foi uma necessidade de integração de todos os meios, os métodos e modelos.”

Apesar das crises causadas pelo rápido crescimento e a demora em se unificar os processos na organização, seu desempenho e lucratividade continuavam crescendo. A empresa continuava predominantemente empreendedora confirmando a relação do empreendedorismo com a criação de valor, referenciado por Venkataraman e Sarasvathy (2000) no referencial teórico. Exemplos de realizações da Bematech no período de 1995 a 2000:

1995 – inauguração da filial em São Paulo

1996 – homologação da 1º Impressora Fiscal

1997 – desenvolvimento do 1º bloco impressor com tecnologia de impressão térmica do Brasil

1998 – comercialização de 10000 blocos de impressão

1999 – instalação de 45% dos 130000 *checkouts* do Brasil

1999 a 2000 – faturamento de 63m de reais; instalação de 50% das impressoras de cupom fiscal no Brasil

A intenção estratégica comprovou ser mais que uma simples ambição desenfreada (PRAHALAD e HAMEL, 1989). A presença do foco na essência de vencer e o uso da intenção consistentemente para guiar a busca de recursos se confirmaram, mas a ausência de um processo administrativo consistente na área de gestão foi sentida pelos empreendedores, o que causou uma busca pela formalização de processos na organização, como pode ser observado no período de transição dos dois processos e na descrição da análise do Processo Estratégico.

Houve percepção de necessidade de formalização dos processos de gestão na organização e estreitamento do foco, principalmente no período de 1994 a 2000. Quando perguntado o que teriam feito diferente, eles comentam:

“Com certeza teria trazido mais pra gestão. Eu acho que aí nós perdemos muito tempo, gerando conflito interno, fases complicadas. O que é natural com dois sócios dirigindo a empresa, mas eu acho que a falta ... foi muito na base do empirismo, do aprendizado, da experiência própria, demorou para fazermos coisas que em termos de gestão são óbvias.”

“... eu acho que hoje, realmente refletindo, talvez uma decisão que nós devêssemos ter tomado, e deveríamos ter tomado um cuidado maior... nós deveríamos ter estruturado um departamento de recursos humanos muito bem estruturado...este é um lado que valeria a pena ter investido logo no início.”

O modo como o Processo Estratégico se consolidou e deu início ao estágio de formalização e controle (HARRISON e SHIROM, 1999) de desenvolvimento da organização e a forma como é trabalhado é apresentado na próxima seção:

4.2.3 O Processo Estratégico

A análise do Processo Estratégico partiu das estratégias empregadas pela organização e como foram percebidas por seus fundadores e agentes decisores. Foi feita uma breve análise das estratégias empregadas no desenvolvimento da organização para uma melhor compreensão de sua evolução e de como o processo de formalização da estratégia ocorreu na empresa estudada. Essa análise é breve, pois o foco do trabalho não é sobre o conteúdo, mas sim o Processo Estratégico. Foram analisadas as suposições de Kirsch (1997), a presença dos estágios de formação da estratégia de Mac Crimmon (1993) e de posicionamento (Porter, 1983; Miles e Snow, 1978).

A análise continua com a verificação da evolução do processo de implementação das estratégias em planejamento estratégico formal na organização e que ferramentas foram utilizadas. Foi analisado o conceito de agência e a existência ou não da visão clássica do Processo Estratégico. Foram verificadas as influências que são sofridas pelo Processo Estratégico, como ele foi estabelecido na organização e se

há a confirmação do modelo de Wright, Kroll e Parnell (1998), suas fases e sua evolução, como foram e são feitas as tomadas de decisão, que características são reveladas e a ocorrência de interações com o Processo Empreendedor.

Em relação às estratégias da organização, ambos agentes decisores concordam que todas as estratégias empregadas vão de encontro às quatro condições de Kirsch (1997 *apud* Lechner e Müller-Stewens, 2000): são orientações reais para as ações caracterizadas por certos princípios, estes princípios têm motivação política, eles afetam implícita e explicitamente as capacidades da organização e as pessoas envolvidas compartilham o conhecimento comum dos três traços mencionados acima.

Em relação às estratégias competitivas, foi constatado que o baixo custo já foi empregado na organização estudada, porém não faz mais parte da principal estratégia de competitividade. No início, trabalhavam com poucos segmentos de mercado, vendiam para três ou quatro clientes em regime de *Original Equipment Manufacturer* (OEM), depois partiram para o baixo custo e trabalham agora muito fortemente a diferenciação de serviços e produtos, sendo que apenas algumas linhas de produto permanecem na estratégia de baixo custo.

De acordo com o referencial teórico, as estratégias da organização combinam com o modelo analítico de Miles e Snow (1978): alguns produtos são voltados para um ambiente estável, porém há forte percepção e antecipação ao mercado. Existe a disposição de se criar novos produtos e mercados e, desse modo, preparar a empresa para novas ondas de crescimento:

“Você não pode colocar o todo em risco ... não estou colocando tudo em risco, redirecionando o negócio hoje. Eu não estou mudando de impressora fiscal pra outros negócios. Ou seja, eu vou criando novos negócios e novas empresas a partir do negócio original para levantar o futuro.”

Através das estratégias procuram inovar, correr riscos e crescer. As estratégias mudam muito na organização e essa percepção foi confirmada nas entrevistas:

“A única coisa estática aqui é a certeza da mudança”.

Atribuem essas mudanças à percepção de mercado, que traz para a organização mudanças drásticas na forma de atender o mercado, a produção de novos produtos e

até a uma alta rotatividade de pessoas em função da necessidade de novos perfis e competências.

“A primeira foi a mudança em função do Telex, acabou o mercado. A segunda mudança foi o forte trabalho com automação bancária, a terceira foi a impressora fiscal, que ocorreu em 96 com os equipamentos fiscais e de varejo. Os produtos e mercados são diferentes. A produção de 7000 impressoras para automação bancária é um modelo de negócio, produzir 75000 impressoras para urnas eletrônicas é outro modelo. Fabricar 3000 impressoras por mês para pulverizar o mercado e atender pequenas lojas é um outro modelo de negócio. E o último, trabalhar com o pequeno e médio varejo para que fique mais eficiente através da informatização. Até agora foi leitura de mercado”.

Atribuem a origem das estratégias a *insights* pessoais e à percepção de mercado. As grandes mudanças aconteceram numa periodicidade média de cinco em cinco anos, confirmando a presença dos estágios de crescimento já mencionados na presente análise.

“Em quinze anos mudou três vezes, a cada cinco anos nós damos uma virada”.

Mac Crimmon (1993) diferencia três estágios progressivos através dos quais as estratégias são gradualmente formadas. No primeiro estágio, para que se possa chamar de estratégia, ações coordenadas devem ter alvos específicos ou objetivos. Num segundo estágio, elas devem incluir aspectos de tempo e espaço, e no terceiro estágio, uma conexão explícita com o ambiente e sua transformação é adicionada.

Em relação a alvos e objetivos específicos, prazos e conexões com os ambientes internos e externos, um dos entrevistados aponta a percepção da estratégia desde a produção de impressora para Telex, porém como estratégia de criação, já que houve superação de metas e prazos. O outro entrevistado considera a presença da estratégia na organização de forma gradual, incremental, sendo que considera um marco o planejamento estratégico de 2001. Houve algumas tentativas de planejamento futuro na organização, porém a transformação da estratégia em processo só foi estabelecida após optarem pelo planejamento estratégico formal, confirmada na fala dos entrevistados:

“... acho que de forma tênue, pode ser de 95 para 96... de forma embrionária... até que a partir de 2001 resolvemos que a empresa só iria para frente com planejamento estratégico formal... começou a avançar mais rapidamente, mais formalmente.”

“... a análise de negócios ela vem mais estruturada a partir de 2.000 com este trabalho de planejamento estratégico que estamos fazendo em paralelo.”

Em 1997, juntamente com os sócios, decidiram trazer um diretor de Administração e Finanças. Foram, então, redefinidas as responsabilidades entre os agentes decisores, sendo que um deles ficou responsável pela área de Marketing e o outro pela Área Industrial.

O período que se seguiu foi um período de conflitos internos, porém com crescimento contínuo. Em 2000 continuavam crescendo, mas percebiam que a empresa não estava bem estruturada, faltavam competências. Tinham feito uma captação junto ao BNDES de 1995 a 1996 e a Dínamo Venture Capital assumiu a gestão da participação do BNDES na empresa, trazendo contribuições na parte de gestão. Houve então a decisão de preparar a empresa para a abertura de capital, para o Novo Mercado da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (BOVESPA). Em consequência disso, mudou-se o estatuto da empresa. Criaram-se os cargos de Diretor Presidente e Diretor de Assuntos Estratégicos, que foram assumidos pelos cofundadores Marcel Malcwski e Wolney Betiol.

“... essa decisão foi chave, foi muito importante. Porque a empresa estava numa situação de quase sem caixa, o mercado estava mostrando que iria cair, estávamos dependendo de um produto só... então muitas coisas precisavam ser feitas e rapidamente.”

Após essa decisão, houve uma reestruturação dentro da organização: mudança de diretoria, mudanças no quadro estrutural da empresa e a contratação de uma empresa para instituir um planejamento estratégico na organização. Foi feita a contratação de um consultor para ajudar nesse período de transição, a contratação de um novo Diretor Administrativo e de uma profissional da área de RH. O Diretor Presidente encarregou-se de buscar uma consultoria de planejamento estratégico e a profissional de RH em trazer uma consultoria em RH. Após uma pesquisa das grandes

empresas de consultoria, foi trazida a *Right Coaching* na época que atuaria nas duas áreas. Por conseguinte, iniciou-se o trabalho com a ferramenta de gestão da estratégia Balanced Scorecard (BSC) na organização.

Constatou-se que a agenda organizacional começou então a ser claramente definida através do mapa estratégico que é desenhado com a ferramenta BSC. As principais diretrizes são definidas pela Diretoria Executiva, que desenha uma proposta e leva para ser avaliada pelo Conselho de Alta Gerência, que é composto pelo Conselho, pela Diretoria Estatutária e pela Diretoria Executiva. As macro diretrizes da estratégia organizacional sob o ponto de vista de estratégia de capital, de retorno de investimento, fusões e aquisições são definidas no âmbito do Conselho Administrativo.

“...existe um nível de aprovação que parte mais dos principais diretores e gerentes, mas ela desce. O Balance Scorecard e o mapa estratégico tornam a estratégia clara na organização e ela permeia toda a organização.

Segundo Dutton (1988) agenda organizacional é “um processo através do qual assuntos estratégicos ganham a atenção de decisores e são legitimados na organização”. Com a utilização da ferramenta mencionada, as questões que são consideradas relevantes e legítimas pelos decisores e desenhadas no mapa estratégico que refletem o foco organizacional, ganham acesso à agenda organizacional.

Na primeira fase do Processo Estratégico é realizado o estudo das Oportunidades do macro ambiente e do ambiente setorial (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003; WRIGHT, KROLL, PARNELL, 1998).

Foi definido na empresa estudada que as oportunidades viáveis são as oportunidades que vão de encontro ao *core business* da empresa. Dois são os tipos de oportunidade: uma vinculada a produtos, outra vinculada a negócios. Hoje, tanto uma como outra, ela passa por uma análise de viabilidade prévia.

“No caso de viabilidade de produto, toda vez que surge um produto novo ou uma idéia nova isto entra num procedimento que quem coordena é o pessoal de P&D onde eles têm um processo de desenvolvimento e lançamento de produto. Existe uma fase inicial de análise, de viabilidade técnica, econômica e mercadológica do produto e se passou por aquela primeira fase

então o produto entra e é desenvolvido. E existe a análise de oportunidade de novos negócios, ou seja, novas linhas de negócio ou até possivelmente de aquisição ou compra de alguma empresa que será analisada dentro daquele contexto. Nós temos um trabalho sendo feito desde 2.000 que é um trabalho de acompanhamento estratégico da companhia. É traçado um direcionamento estratégico de médio prazo, normalmente quatro, cinco anos e neste direcionamento estratégico define qual é o rumo a seguir. Então, quando uma oportunidade chega, a primeira filtragem clara é ver se a oportunidade está dentro daquele *core*.”

As análises de ambiente externo e setorial são feitas através de uma consultoria externa. Foram constatadas, além de medições financeiras, avaliações sobre os clientes, procedimento que faz parte da ferramenta BSC.

A segunda fase do Processo Estratégico caracteriza-se pela análise do ambiente interno e definição dos objetivos organizacionais e missão da empresa (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003; WRIGHT, KROLL, PARNELL, 1998). Além da análise mencionada a respeito do ambiente interno, a ferramenta identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como os investimentos em capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades (KAPLAN, NORTHON, 2000)

Foi confirmada a realização de diagnósticos da empresa a partir de 2001 através da ferramenta SWOT, análises de clima organizacional e outras informações capturadas pela consultoria contratada pela empresa. Em concordância com a metodologia empregada pela ferramenta BSC foi confirmada a preocupação com a capacitação dos funcionários:

“... o plano de treinamento é sempre um projeto que se mantém, está sempre alinhado à estratégia da empresa de quais as competências, de quais habilidades temos que desenvolver nas pessoas para que tudo isso possa acontecer.”

A terceira fase é a fase de formação da intenção estratégica (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003). Foi confirmado que a partir das análises feitas na primeira e segunda fases define-se a missão da empresa. Segue-se a realização de um encontro anual (um *workshop*) onde os planos de ação são discutidos e elaborados (formulação estratégica). Este workshop teve a participação no início de um grupo de

30 pessoas, depois o número foi ampliado e reduzido novamente. O critério é trazer pessoas chaves na organização, que possam contribuir com informações e experiências. Várias ferramentas estratégicas foram escolhidas: BSC, GPD, PDCA, ISHICAWA².

“Nós usamos dentro desta metodologia para desenvolver os planos de ação, nós fizemos uma comparação do BSC com o GPD do Falconi. Nós vimos o que tinha em comum, o que era interessante usar no GPD que não tinha no BSC. Então nós trouxemos algumas ferramentas da qualidade, trabalhando dentro do Círculo PDCA, então os planos de ação tinham que ser elaborados de forma que todas as etapas do PDCA acontecessem. Desde o planejamento, do treinamento das pessoas, execução, verificação, questões de correção. Portanto, foram basicamente estas ferramentas que foram utilizadas. Também adaptamos ISHICAWA para uma análise estratégica.”

Com a identificação das ferramentas foi respondida a mais uma pergunta de pesquisa.

A quarta fase é a de implementação de estratégias que é sujeita à liderança, poder e cultura organizacional (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 1998). A estratégia é trabalhada na organização através do desdobramento dos objetivos estratégicos quando outras pessoas vão sendo envolvidas e ajudam a definir as medidas das diretrizes, indicadores e prazos:

“depois do *workshop* que é um evento de planejamento que acontece, ah, no ano passado durou dois dias, mas já chegou a durar uma semana, as outras pessoas vão sendo envolvidas gradualmente”.

Segundo a base teórica, apenas quando a formulação e a implementação estratégicas estiverem cuidadosamente integradas a empresa poderá atingir seus resultados estratégicos desejáveis (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003). Confirma-se aqui essa integração e também a preocupação com a divulgação e

² BSC (*Balanced Score Card*) – ferramenta de gestão da estratégia desenvolvida por Kaplan e Norton (2000).
GPD (Gerenciamento por Diretrizes) – ferramenta de gestão de estratégia desenvolvida por Campos (2004)
PDCA (*Plan, Do, Check, Action* – Planejar, Fazer, Verificar, Agir) – ferramenta de qualidade total (WERKEMA, 1995) que foi adaptado pela organização a fim de ser utilizado na formulação de suas estratégias.
ISHICAWA – Diagrama de Causa e Efeito – ferramenta de qualidade total (WERKEMA, 1995) que foi adaptada pela empresa e utilizada na formulação de estratégias.

comunicação do mapa estratégico, que é feita de maneira ampla e irrestrita, disponível na intranet da empresa.

“na hora de fazer o desdobramento, na hora de entender a repercussão do planejamento na empresa, quais pessoas vão ser apontadas, essas pessoas são convidadas a participar...ajudam na elaboração de ação, ajudam a definir as medidas das diretrizes daquele objetivo estratégico, a definir indicadores, a definir prazos, enfim, então em torno de 30 pessoas vão participar do evento, mas a repercussão é muito grande. Hoje eu não poderia te dizer quantas pessoas estão envolvidas diretamente, mas acredito que em torno de 100 pessoas”.

A quinta fase é referente ao controle estratégico, resultados e desempenho. Associados a cada objetivo estratégico existem indicadores que são desdobrados em indicadores menores. Com isso, a organização passou a usar o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão:

“Com o planejamento estratégico integrado e utilizando uma metodologia de gestão que é *o balanced scorecard* passamos a ter a visão de toda a organização. Então todas as ações, elas passaram a estar claramente integradas e visualizadas em um único instrumento de gestão. Começou a ficar muito simples de acompanhar, por exemplo, o plano de participação e resultado, o plano de metas, o que cada um tem individual e coletivo”.

O desempenho da organização vinculado ao desempenho da pessoa, vinculado ao desempenho da organização atrelado ao planejamento estratégico.... Então passamos a trabalhar os objetivos macros da organização, destrinchar estes objetivos em objetivos dos departamentos, das pessoas, vincular isto ao sistema de remuneração e meritocracia sendo possível fazer com que a visão estratégica seja transferida na operação e da operação num sistema de gestão de pessoas, inclusive com avaliação de remuneração vinculada a este sistema. Passamos a ter uma visão integrada muito grande da organização garantido que as ações operacionais e estratégicas estejam alinhadas e que as recompensas sejam condizentes com os resultados deste trabalho.

Foi confirmada a visão clássica de Processo Estratégico (LECHNER E MULLER-STEVENSON, 2000), através de suas cinco suposições básicas: a decisão estratégica é considerada uma série seqüencial de fases claramente definidas. Ao longo dessas fases, vários passos de planejamento estratégico como análises de ambiente externo e interno da organização são trabalhadas; as decisões são

consideradas relevantes objetos de análise e os processos decisórios; a formulação e implementação estratégicas são explícitas e deliberadas; o processo é iniciado e dirigido pela alta gerência, em alguns casos por um indivíduo, o diretor presidente da empresa, e assume-se implicitamente que as estratégias existem.

As decisões passaram a ser tomadas levando-se em consideração bem mais o raciocínio lógico do que a intuição. O raciocínio lógico ganhou maior expressão nas tomadas de decisão pelos agentes decisores. A intuição faz parte da história da organização e considerada uma característica forte que não precisa ser estimulada. Tem-se a preocupação de não eliminá-la, porém cada vez mais há uma priorização dos estudos, foco e análises na tomada de decisão. Planos B começaram a ser trabalhados:

“De um tempo para cá, temos dado muito mais valor ao raciocínio lógico do que à intuição. A intuição até existe mais ela tem que ser *insights* de estímulo ao processo de planejamento estratégico. Agora cada vez mais ao processo de planejamento estratégico. Agora cada vez mais o planejamento estratégico tem que ser racional, ele tem que ser feito com base em números, em pesquisas e em dados até porque, isto é uma característica importante da Bematech ser uma empresa de muita idéia, de muita intuição. Não há necessidade de estimular este lado, temos que tomar cuidado para não matar isto. Mas de alguma maneira estamos minimizando isso cada vez mais... mudar com pragmatismo, trabalhar com números, trabalhar com dados, trabalhar com questões de ação e reação muito bem”.

“Começamos a ter plano B. No começo é difícil ter muito plano B. No começo é difícil ter plano A...”

O Processo Estratégico na organização apresenta as características relacionadas no quadro de análise: fases claramente definidas, decisões como objetos de análise, é orientado a objetivos, explícito, prescritivo, analítico e teve o planejamento estratégico como consequência. A rigidez tem sido controlada através de revisões e intervenções no processo.

A revisão anual da estratégia é vista como um processo de aprendizagem dentro da organização. Vários objetivos de planejamentos passados são hoje parte das conquistas da organização. O processo não é estático. Foi redefinida a missão e publicados os valores. Foram criadas intervenções estratégicas e há a disposição de trazer sempre inovações de gestão para dentro da organização.

“o cenário que a Bematech vive hoje, ou a realidade da Bematech hoje, ela começou a ser deslumbrada naquele planejamento de 2001. Então, lá foram dados os primeiros passos para a Bematech focar em automação e hoje chegando em automação comercial de pequeno e médio varejo e do grande também, mas foi naquele momento que se começou a pensar e definir onde a Bematech iria atuar...”

“O conceito inovador esse ano também foi de trazer as intervenções estratégicas.”

Com a estabilidade da estrutura organizacional e o estabelecimento de um foco, a Presidência executiva decidiu pela criação do cargo de Vice-Presidente Executivo, responsável pela operação da organização. Os diretores passaram a se reportar ao Vice-Presidente Executivo. Foi constatado o interesse na operacionalização da alta diretoria através da abertura do mercado internacional na América Latina:

“O que aconteceu é que, com a evolução natural das coisas, esse controle de negócios com quatro objetivos estratégicos ele se remodelou de novo, e hoje, é hoje o que nós estamos vivendo. Olha só, hoje nós temos como objetivo de clientes e mercado: “prover as melhores soluções de automação comercial, garantir a excelência na prestação de serviço dos usuários”. Então, a internacionalização da empresa no momento de 2004, foi deixada de lado, entre aspas, a diretoria se concentrou em entender melhor como ela iria atuar no exterior, qual que seria a estratégia.”

“hoje eu estou num momento lá de trás, no momento da impressora fiscal. Como? Em duas coisas: começando a consolidar as soluções comerciais, mas abrindo a geografia. Eu, pessoalmente, estou indo abrir a geografia. Porque eu sei que quando formos líderes absolutos em soluções de automação comercial no Brasil, faturando 100 milhões de dólares aonde é que está o próximo passo? Na geografia, só que isto demora 5 ou 10 anos. Hoje eu já aprendi que é assim: que demora.

4.2.4 Interações entre os Processos Empreendedor e Estratégico II

Durante esse estágio de desenvolvimento, a organização estabeleceu o planejamento estratégico como uma prática da empresa, formalizou os processos de gestão e resolveu se preparar para entrar no mercado da Bovespa e instituir as melhores práticas. Conseqüentemente, houve uma formalização da estratégia e sua institucionalização como processo. Há uma prevalência das características do Processo Estratégico, mas características do Processo Empreendedor na percepção de

novas oportunidades se fazem presentes. Uma análise dos aspectos inovação, intraempreendedorismo e risco revelam algumas dificuldades a serem trabalhadas pela organização.

Quadro 16 – Interação entre os Processos Empreendedor e Estratégico II

PRINCIPAIS TÓPICOS E ABORDAGENS DO REFERENCIAL TEÓRICO: DADOS ENCONTRADOS		CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS	
		EMPREENDEADOR: Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, locus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	ESTRATÉGICO: Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado a objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico. 4 condições (KIRSCH, 1997) Estágios progressivos (MACCRIMMON,1993)
PROCESSO EMPREENDEDOR Fatores de Timmons; Dimensões de Morris e Kuratko; Venkatraman Dornellas (2001)	Percepção de novas visões e oportunidades Superação Pró-atividade Inovação Intraempreendedorismo	Comprometimento com a visão; disposição em traçar objetivos; autoconfiança; locus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; aprendizado contínuo, mudança na ocorrência das inovações Busca do novo.	X
PROCESSO ESTRATÉGICO Modelo de WRIGHT, KROLL, PARNELL, (1998); HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003 Modelo Clássico	Programas de Qualidade Análise de produtos Planejamento estratégico Formalização da gestão Preparação da empresa para o mercado da BOVESPA e melhores práticas Consolidação da Administração Estratégica na organização Estreitamento do foco	X	Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado a objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico. 4 condições (KIRSCH, 1997) Estágios progressivos (MACCRIMMON,1993)

Fonte: elaborado pela autora

As inovações durante a trajetória de crescimento da organização são consideradas pelos entrevistados inovações apontadas na área de aplicação da tecnologia, de marketing e no modo de se fazer negócios. O trabalho de planejamento estratégico, unindo meios, modelos e métodos é considerado por eles uma inovação na organização. Além disso, nesse período, a criação de uma nova proposta de financiamento com a FINEP para se diluir o risco e se chegar à estratégia da empresa através de um conceito novo de se fazer negócio é apontada pelos entrevistados. As inovações na organização não são produtos de avaliações e devem trazer resultado para o desempenho da empresa:

“...em geral, estas inovações mais pontuais sejam elas tecnológicas ou de “marketing” não são muito avaliadas. O que acontece é uma boa idéia, vamos para frente com isso, acredito que isto possa ser um diferencial fantástico para a empresa no mercado e vamos fazer”.

“...a inovação que faz sentido é aquela que o cliente reconhece e paga por ela. Então não é apenas a inovação em produto, às vezes é a inovação na forma de elevar o produto, de criar o canal de comercialização, de criar um modelo de relacionamento com a concorrência”.

Uma das inovações mais recentes apontadas pelos entrevistados é a do desenvolvimento de uma tecnologia para compactar dados que são guardados em memória eletrônica, para eliminar a emissão diária de uma segunda via de todos os documentos emitidos pelo comércio:

“Todo o comércio quando emite um documento ele emite em duas vias. Uma via fica com quem comprou e a segunda via fica dentro do equipamento, que é obrigado por lei a ser guardado por cinco anos pelo menos. É um grande volume de papel e há a dificuldade depois de se encontrar uma informação que está armazenada naquela bobina. Aquela bobina é chamada de fita detalhe. Nós desenvolvemos uma tecnologia eletrônica para compactar o dado quando está imprimindo e guardar dentro de uma memória eletrônica. Então está associada à memória da fita detalhe. Elimina a segunda via e tem dois ganhos. O primeiro é viabilizar a tecnologia térmica, imprimindo com uma velocidade muito rápida, atendendo rapidamente o cliente e não tendo que ficar guardando papel. Fica aquele registro eletrônico. O equipamento, no final do dia, emite um código que tem todas as informações dos cupons impressos naquele dia. Então, um código “pequeninho” que com o uso de um scanner recupera a imagem de todos os cupons impressos. Tecnologia forte, tecnologia pesada que resolve um problema sério. São questões pontuais de produtos que eu acho que vem sendo introduzidos pela Bematech ao longo da história”.

Mas há a constatação de que as inovações já não ocorrem da maneira que ocorriam antigamente. Não eram realizadas de uma maneira consciente. Hoje há a busca pela inovação, e ela tornou-se mais difícil:

“nós nunca achamos que estávamos inovando, estávamos tentando desenvolver alguma coisa para atender o cliente e se diferenciar no mercado. Hoje buscamos mais inovação e é mais difícil ter. Antigamente não buscávamos inovação, não sabíamos o que era inovação, nem patenteávamos... Hoje não, buscamos a inovação e já é mais difícil, você veja que interessante... Hoje que a empresa tem grana, tem cabeça, tem preparo, tem tudo...”

O intraempreendedorismo é buscado e estimulado, porém foram encontradas diferentes percepções sobre ele. Nas entrevistas, verificou-se que há a percepção de pessoas que já trabalharam e trabalham na organização que apresentam esse perfil de

comprometimento, trazendo contribuições ajudando no crescimento da organização de uma perspectiva interna. Os agentes decisores, porém, percebem que o intraempreendedorismo é difícil de ser alcançado e que deve ser melhor observado, pois têm consciência de que precisa ser melhor trabalhado. Apesar de terem sido instituídas ações com a intenção de fomentar seu surgimento, há um *feedback* contrário, de que a empresa tem sido centralizadora e de que a falta de autonomia é sentida.

É muito interessante... achamos que estimulamos, achamos que temos, mas muitas vezes há o *feedback* do pessoal que a empresa acaba sendo um pouco centralizadora, que a empresa não dá autonomia... implementamos o “fala Bematech” com sugestões, estamos premiando temos procurado nos esforçar para criar o intra empreendedorismo... verbalizamos, queremos, mas as nossas ações muitas vezes não refletem este desejo...se as pessoas percebem que a alta administração não está preparada para aceitar erros das pessoas que deveriam empreender, é um problema. Visto daqui para fora é muito legal, vamos intra-empreender, porém aparentemente, existem coisas que não estão levando a isto.

Houve o estreitamento do foco da organização para automação comercial demonstrando que a organização substituiu sua área de atuação nos negócios de forma cíclica, confirmando o que foi dito anteriormente tanto a respeito dos estágios de desenvolvimento e a substituição de negócios que estejam em final de ciclo de vida. Este estreitamento de foco trouxe também uma nova maneira de se operacionalizar a oportunidade:

“De vez em quando eu tenho que lembrar o pessoal, almoçar com alguém e explicar que automação bancária não é mais o nosso foco, que projeto de urna eletrônica deixou de ser e de que nós não estamos mais interessados em ter equipe e recurso e qualquer esforço que não seja em automação de frente de loja. Então, as oportunidades que chegam são muito limitadas hoje. Qualquer coisa que chegue e que tenha a ver com automação comercial e frente de loja é uma oportunidade e pode ser avaliada, mas hoje estamos muito críticos com relação a isso, é estudo de retorno, competição. Sabemos muito bem o que fazer, o que precisa ser feito. Então para qualquer oportunidade espúria que chegue, existe uma barreira muito grande pra entrar.”

As oportunidades que ultrapassam a barreira devem estar alinhadas com a missão da organização, com o seu *core business*. Aquelas oportunidades que são

recusadas, vão para o que é chamado na empresa de “*parking lot*” ou estacionamento, onde é feita uma análise de prospecção para se entender se aquela oportunidade não pode vir a influenciar a definição do negócio mais à frente. Só então é tomada a decisão. Confirma-se aqui a tomada de decisão mais baseada no raciocínio lógico comentada no item anterior, e responde a pergunta de pesquisa referente às características reveladas na tomada de decisão durante o Processo Estratégico.

O modo como a recente oportunidade de compra de uma empresa na Argentina e a forma como tem sido trabalhada a sua aquisição e incorporação ao negócio na área internacional é de interesse, pois apesar de não fazer parte como um dos objetivos do planejamento estratégico, a expansão internacional beneficia-se de todas as análises e informações obtidas através do Processo Estratégico da empresa:

Primeiramente, foi identificado o foco de trabalho: impressoras fiscais na América latina e *Quiosque printer* nos estados Unidos, vislumbrando perspectivas de entrada e crescimento em um novo mercado. Foi identificada a oportunidade relacionada ao foco pelo responsável por essa operação, no caso o Presidente da empresa. São envolvidas as consultorias e pessoas chaves para a aquisição da empresa na Argentina. O principal diretor executivo, com a ajuda do gerente da América Latina, considerou estrategicamente as análises obtidas e desenhou uma proposta com 12 itens. Foram então feitas as análises de custo, de composição societária e da proposta. Foi contratada uma empresa para desenhar o estatuto e o acordo de acionistas. Em paralelo, foi montado um *business plan* detalhado para os próximos dois anos com detalhes sobre produto, eventos de entrada, propaganda, investimento, despesas contratações, fluxo de caixa tanto pelo gerente da América Latina no Brasil como pelo responsável na Argentina. A viabilização do negócio só foi realizada após todos esses passos.

Tomando-se por base a o Processo Empreendedor segundo Dornellas (2001), pode-se concluir que a oportunidade foi identificada e avaliada, foi feito o planejamento das atividades e estratégias a serem usadas, a definição das metas e objetivos a serem alcançados. As operações foram feitas com o conhecimento do

Conselho e conseqüente aprovação e alocação de recursos. A avaliação dos resultados é feita na seqüência.

A empresa continua surpreendendo o mercado, tanto através de suas ações como através de seu desempenho:

Realizações da organização nesse período:

2001 – 1º exportação de blocos matriciais para a Bematech Internacional em Atlanta nos Estados Unidos;

2002 – adquiriu o direito de comercializar os produtos YANCO no Brasil;

Abertura da unidade fabril em manaus;

Criação de um novo modelo híbrido de comercialização: fazem parte distribuidores, revendas e representantes;

Abertura de duas filiais comerciais: em Salvador e Belo horizonte.

Houve interação dos Processos Empreendedor e Estratégico na percepção e avaliação da oportunidade e sua operacionalização. O fato do processo de aquisição da empresa na Argentina não estar inserido no planejamento estratégico e ser liderado pela alta diretoria na figura do Presidente da empresa trouxe agilidade e fluidez, características do Processo Empreendedor, porém sem deixar de se beneficiar das análises e informações provenientes do Processo Estratégico.

A partir desta análise passa-se para o próximo capítulo deste trabalho onde são apresentadas as conclusões.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste trabalho consiste na verificação do modo em que ocorrem e que forma de interação existe entre o Processo Empreendedor e o Processo Estratégico no desenvolvimento da organização estudada.

Durante a análise de dados foram revelados três estágios de desenvolvimento da Bematech, organização escolhida para ser realizado o estudo de caso. Estes estágios ocorreram de cinco em cinco anos conforme análise dos dados primários e estão de acordo com a descrição feita por Harrisom e Shirom (1999) na fundamentação teórica: o estágio empreendedor, no período aproximado de 1989 a 1995, o de colaboração, de 1995 a 2000 e o de formalização e controle de 2000 até o momento da pesquisa.

O Processo Empreendedor teve seu início no primeiro estágio de desenvolvimento da organização, fazendo-se presente através do aspecto de criação: a criação da empresa, a criação de riqueza, a criação de inovação, a criação de mudança, a criação de emprego, a criação de valor e a criação de crescimento. Foi comprovada a presença de todas as características empreendedoras durante o processo. Foram identificadas: a percepção de oportunidades e da visão empreendedora, a motivação para empreender, a capacidade e intenção empreendedora dos agentes decisores, o papel decisivo da criação de uma base de recursos e a não-linearidade do Processo.

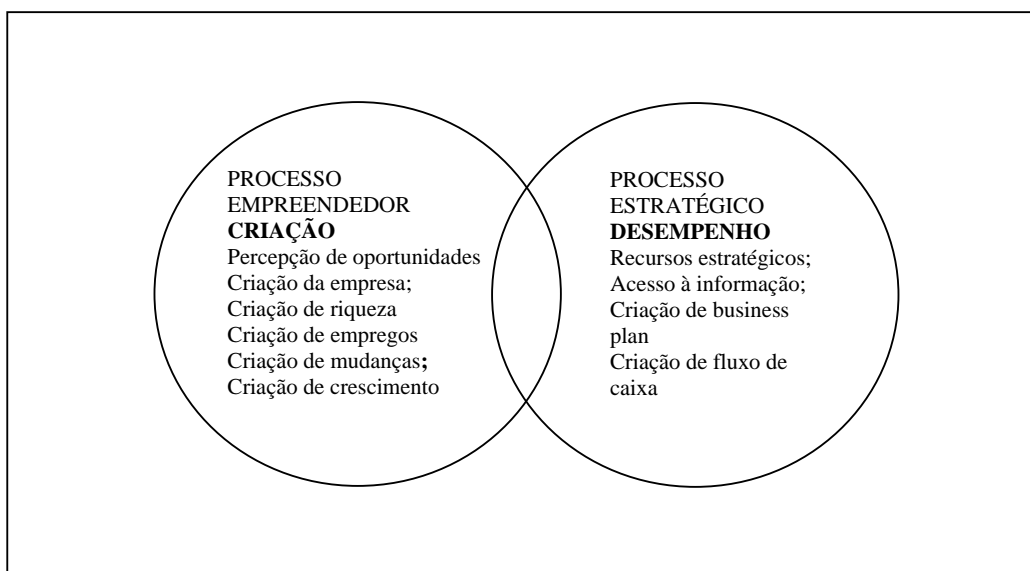
O dinamismo, a pró-atividade, o foco nas operações e a forte percepção baseada na intuição, experiência e aprendizado durante as tomadas de decisão foram responsáveis pelo rápido crescimento da organização. Além da intuição, as tomadas de decisão revelaram a característica locus de controle bastante presente, relacionada à visão de crescimento e necessidade de realização.

Houve uma forte prevalência do Processo Empreendedor neste primeiro estágio, sendo que ele se beneficiou do Processo Estratégico indiretamente, através do acesso à estrutura da Incubadora Tecnológica de Curitiba (INTEC) e das instituições

que a compunham na época. Houve, também, o fator de aconselhamento advindo dos investidores.

Tomando como base o modelo da interface apresentado na Introdução sobre os campos do Empreendedorismo e da Administração Estratégica - *Entrepreneurship and Strategic Management Interface* (ESMI), foram criadas figuras para demonstrar as interações que ocorreram entre o Processo Empreendedor e o Processo Estratégico na prática na empresa estudada. A figura 5 representa a interação dos Processos durante o primeiro estágio de desenvolvimento da organização.

Figura 5 – Interação dos Processos no 1º estágio de desenvolvimento



Fonte: elaboração da autora

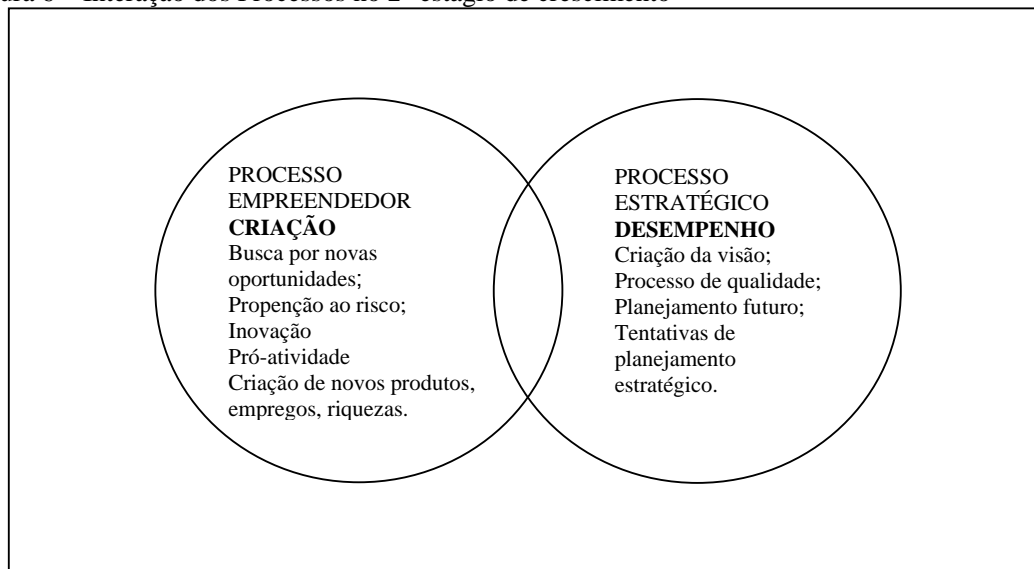
Pode-se concluir que durante o primeiro estágio de desenvolvimento, a empresa estudada beneficiou-se do aspecto de criação do Processo Empreendedor acima relacionado durante as fases de criação e operacionalização das oportunidades. Apesar da predominância do Processo Empreendedor, beneficiou-se do aspecto desempenho relacionado ao Processo Estratégico através do aconselhamento e da estrutura da incubadora e das instituições que a formavam na época. Desse modo, tiveram acesso à informação para criar planos de negócio básicos e fluxos de caixa, além de obterem recursos para pesquisa e viagens.

No segundo estágio de desenvolvimento, o Processo Empreendedor continuou preponderante, apresentando as características de busca de novas oportunidades, a pró-atividade, a propensão a riscos e a presença de inovações. As tomadas de decisão continuaram intuitivas, porém as decisões passaram a ser feitas de forma consciente, explicitando a estratégia na organização. Houve a implantação do processo de qualidade e desenvolvimento de produto e a instituição da visão na organização. Tentativas de planejamento estratégico ainda que incipientes confirmaram o início do Processo Estratégico na organização.

A presença do crescimento rápido havia trazido não apenas a melhoria de desempenho refletida num alto faturamento, mas a necessidade de serem trabalhadas crises e problemas internos. A prevalência de características empreendedoras trouxe dificuldades em se formalizar processos internos, especialmente na área de gestão.

A interação dos processos neste estágio está representada pela figura 6 abaixo:

Figura 6 – Interação dos Processos no 2º estágio de crescimento



Fonte: elaboração da autora

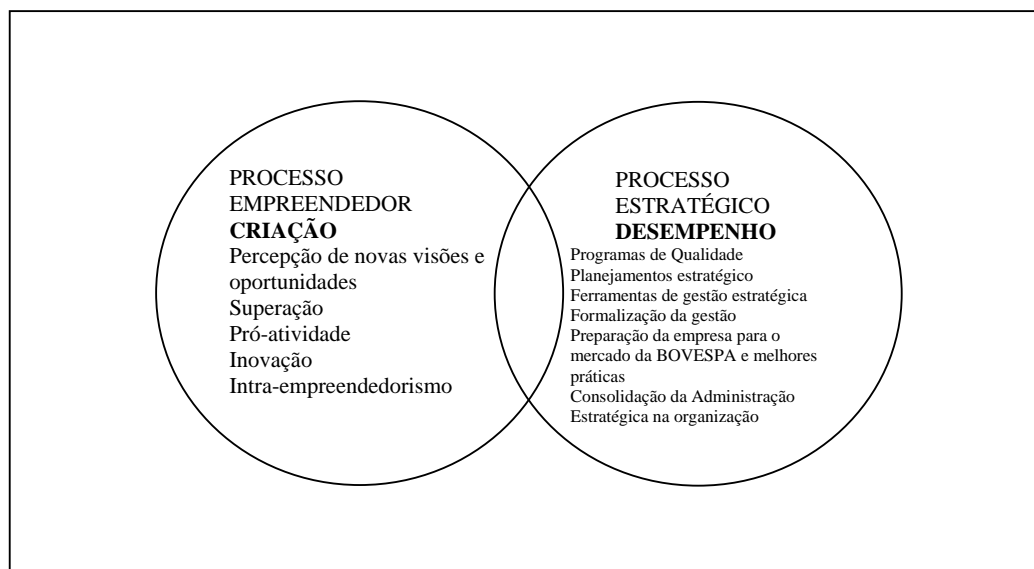
Pode-se concluir que no segundo estágio de desenvolvimento, a organização estudada beneficiou-se do aspecto de criação do Processo Empreendedor através da busca e percepção de novas oportunidades, a propensão em assumir riscos, a inovação, a pró-atividade e a criação de novos empregos, produtos e riquezas. Em

relação ao aspecto de desempenho do Processo Estratégico, beneficiou-se da institucionalização de uma visão organizacional, a implementação de processos de qualidade, o início de planejamentos futuros e tentativas de planejamento estratégico.

Confirma-se aqui o que foi dito na seção Introdução a respeito da organização estudada. Iniciou-se de forma empreendedora, porém sentiu a necessidade de formalização de seus processos durante seu crescimento.

Como consequência dos conflitos internos e perda do foco organizacional, o terceiro estágio de crescimento apresenta uma mudança radical representada por uma prevalência de características do Processo Estratégico nas tomadas de decisão, cada vez mais baseadas em análises, fatos e raciocínio lógico. Foi instituído o planejamento formal na organização, redefinida a missão, o estreitamento do foco e organizada a parte de gestão. A presença de características empreendedoras está representada pela visão de crescimento e superação contínuos. Porém, há a presença de barreiras para a entrada de novas oportunidades em função das prioridades e do foco de atuação empresarial. A interação dos Processos está representada na figura 7, abaixo:

Figura 7 – Interação dos Processos no 3º estágio de desenvolvimento da organização



Fonte: elaboração da autora

No terceiro estágio de crescimento, a empresa tem se beneficiado do aspecto de desempenho do Processo Estratégico através do contínuo trabalho com programas

de qualidade de produtos, da formulação e implementação de estratégias que ocorrem durante o planejamento e o uso de ferramentas de gestão estratégica, sistemas de controle e recompensas, metas e planos de ação. Através do planejamento estratégico, aliado ao planejamento de gestão e à administração do processo de mudança, consolidou-se a Administração Estratégica na organização. Houve a adoção de um modelo corporativo, que vem se preparando para o mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) e vem buscando as melhores práticas de governança corporativa. As ferramentas de formulação da estratégia empregadas pela organização são: a análise SWOT, adaptações das ferramentas de qualidade PDCA e ISHICAWA para formulação da estratégia e o GPD e o BSC para gerenciar a estratégia.

Em relação à existência de momentos de coexistência dos Processos Empreendedor e Estratégico, confirmam-se a presença de ambos os processos tanto durante a estruturação como no desenvolvimento da organização. Foi confirmada grande prevalência de características do Processo Empreendedor no início com influência das características do Processo Estratégico nas tomadas de decisão (a princípio, de maneira indireta, em função da estrutura que a empresa podia usufruir através da incubadora tecnológica), evoluindo para uma crescente influência das características do processo estratégico até a prevalência das mesmas no 3º estágio de desenvolvimento da organização.

Em relação ao aspecto de criação do Processo Empreendedor, a empresa tem se beneficiado da percepção de novas oportunidades, onde o comprometimento com a visão de superação, aliada ao objetivo de transformar a organização numa grande corporação, reflete as características de iniciativa, autoconfiança, locus de controle interno, comprometimento, energia, persistência e aprendizado contínuo de seus dirigentes. A análise de dados demonstrou que há o interesse em desenvolver o Empreendedorismo Corporativo. Aspectos como a inovação, propensão em assumir riscos e o intraempreendedorismo foram investigados.

Todavia, foi constatada a percepção por parte dos agentes decisores de que a inovação já não ocorre com a mesma facilidade e o *feedback* de que as pessoas percebem a organização como centralizadora apesar dos esforços em implementação de programas para envolver seus funcionários. Os dois Processos são muito diferentes e apresentam características divergentes. Sendo o Processo Empreendedor predominantemente intuitivo, fluído e determinado à realização (locus interno) e o Processo Estratégico analítico e prescritivo, uma junção seria propensa a conflitos e anulação. Porém, não aproveitar o conhecimento adquirido de ambos os processos seria um equívoco.

O modo como a operacionalização da oportunidade de aquisição de uma empresa na Argentina tem sido trabalhada na empresa estudada, evidencia uma provável forma de se viabilizar a convivência dos dois Processos de forma a reduzir o conflito. O fato dessa operação estar sendo conduzida pela alta diretoria, representada pela figura do Presidente da empresa, confere-lhe fluidez e autonomia. Como o projeto de expansão na América Latina não é um objetivo do planejamento estratégico da organização, não depende do cumprimento de fases temporais para ser realizado. Porém, beneficia-se de toda a estrutura da corporação. Recrear o Processo Empreendedor na organização já estabelecida, sendo que ele possa usufruir da estrutura e de informações provenientes do Processo Estratégico como se estivesse numa incubadora, parece ser uma forma de coexistência dos dois Processos.

Essa idéia nos remete à discussão da convergência dos campos do Empreendedorismo e da Administração Estratégica. Tanto a criação quanto o desempenho são essenciais para o estudo da organização, porém isso não implica na necessidade de uma junção dos campos. Cada campo tem uma história única com domínios “vivos” que são constantemente sujeitos a mudanças devido à mutável paisagem competitiva. (MEYER, NECK, MEEKS, 2002)

6 RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Recomendações de novos estudos acadêmicos:

Seria de interesse pesquisar outras empresas que tiveram seu início na Incubadora Tecnológica de Curitiba e outras incubadoras no Brasil para um estudo comparativo com a empresa estudada. A replicação desse estudo poderia contribuir para a confirmação de um padrão no estabelecimento dos Processos Empreendedor e Estratégico em empresas incubadas, além de verificar essa condição como fator, ou não, de sucesso.

Outra possibilidade seria o estudo dos Processos Empreendedor e Estratégico realizado em empresas que não tiveram seu início em incubadoras com o intuito de trazer informações pertinentes para viabilizar o sucesso dos empreendedores após sua graduação. Os aspectos de criação e desempenho poderiam ser analisados nos momentos críticos de decisão, observando-se sua importância na solução de problemas de maneira favorável.

Um estudo a respeito da transferência de competências individuais em organizacionais pode ser a chave para se compreender a dificuldade em se recriar o Processo Empreendedor nas organizações. Como a empresa organiza o que seus membros sabem e utiliza em diferentes projetos e mercados é uma parte importante da inovação organizacional. Porém, o estabelecimento do intraempreendedorismo encontra barreiras quando a experiência dos empreendedores ou dirigentes organizacionais não encontra eco em seus colaboradores. A questão mais relevante parece ser de que modo as pessoas tomam conhecimento de uma oportunidade – uma necessidade humana que pode ser atendida por uma aplicação apropriada de tecnologia ou serviço e a transformam num negócio. Há a necessidade de se abordar o problema de uma maneira mais abrangente. O estudo do uso de uma abordagem empreendedora que sugere pesquisas de mercado, sessões internas de criatividade ou experimentos que possam ajudar na descoberta de informações desconhecidas para gerentes empreendedores e seu uso em algumas organizações pode ser de interesse

numa pesquisa que verifique a manutenção e permeabilidade do Processo Empreendedor nas empresas.

Estudos futuros a respeito da convergência dos dois campos de estudo (Empreendedorismo e Estratégia). Alguns estudos argumentam que o estilo clássico da Administração Estratégica, que tem foco na prevenção da perda e na coordenação de atividades é menos importante e que hoje o foco deve estar na Administração Empreendedora, que é mais direcionada à descoberta, ao desenvolvimento e ao crescimento. As justificativas para tal seriam primeiramente econômicas – há uma diminuição de retorno para estudos futuros em Administração Estratégica – já que basicamente os problemas mais interessantes já foram resolvidos. E segundo, a atual revolução técnica – a nova paisagem competitiva – mostra que os retornos de uma melhor compreensão da Administração Empreendedora são muito maiores. Autores de ambos os campos descrevem um novo conceito, o Empreendedorismo Estratégico e vários estudos têm sido feitos a respeito dos assuntos principais que têm influenciado a pesquisa em ambos os campos.

Estudo do percurso mental do empreendedor durante a criação e desenvolvimento da organização. A identificação de uma oportunidade empreendedora aponta para um fenômeno transitório do qual a empresa pode ou não ser capaz de repetir de maneira consistente. Estudar de que maneira e que fatores contribuem para que o empreendedor identifique oportunidades, faça suas escolhas em termos de modelos de negócios e estratégias escolhidas para explorar estas oportunidades, identificando o trajeto percorrido pode servir de auxílio tanto para a criação de empresas nascentes como para a renovação de empresas já existentes.

Recomendações de estudos para a empresa estudada:

Estudo dos fatores relacionados aos Processos Empreendedor e Estratégico na experiência da operacionalização da expansão da Bematech na América Latina para verificar as vantagens e desvantagens de sua desvinculação do planejamento estratégico.

Análise do ambiente interno a fim de verificar que ações e posicionamento da alta administração influenciam a motivação dos colaboradores e sua propensão a assumir riscos.

Análise da trajetória e fases percorridas pela organização de modo a se preparar melhor para o estágio que adentra no momento: o de elaboração estrutural. Nesse estágio, a estrutura torna-se mais complexa e pode ser descentralizada, expandindo seus domínios e adaptando-se aos desenvolvimentos internos e externos, passando por uma renovação. Logo, os papéis que os Processos Empreendedor e Estratégico vêm desempenhando e o conhecimento do modo pelo qual a organização pode se beneficiar dos mesmos pode ser uma valiosa contribuição.

REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy**. Irwin: Homewood, 1971.
- ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BABSON INTERACTIVE. **Corporate entrepreneurship**. Wellesley: Babson College and Nomura Research Institute, 2002.
- BETTIS, R. A.; HITT, M. A. The new competitive landscape. **Strategic Management Journal**, v. 16, special issue, p. 7–20, 1995.
- BIRD, B. Implementing entrepreneurial ideas: the case of intention. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 442-53, 1988.
- BLECHER, Nelson. Por que a intuição (e quem sabe lidar com ela) é cada vez mais valorizada no mundo dos negócios. **Exame**, São Paulo, p. 22, 8 out. 1997.
- BROWN, Shona I.; EISENHARDT, Kathleen M. Time pacing, competing in markets that won't stand still. **Harvard Business Review**, v. 76, p. 59-69, Mar./Apr.1998.
- BRUSH, Cândida G.; GREENE, Patrícia G.; HART, Myra M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 20-35, jan./mar. 2002.
- BUENO, Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa**. Ed. rev. atual. São Paulo: FTD, 2000.
- CAMPOS, Vicente Falcón. **Gerenciamento pelas diretrizes**. 4. ed. São Paulo: EDG, 2004.
- CARLAND, J. W. et al. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**, v. 9, p. 354-9, 1984.
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.16, n.1, p.7-26, Sep. 1991.
- DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DAY, D. L. **Research linkages between entrepreneurship and strategic management**. In: **The State of the Art on Entrepreneurship**. D. L. Sexton and J. D. Kasarda, editors. Boston: P 1992.
- DEARBORN, D. C.; SIMON, H. A. Selective perception: a note on the departmental identification of executives. **Sociometry**, p. 140-148, June 1958.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Ed. Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo corporativo: conceitos e aplicações. **Revista de negócios**, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 65-80, abr./jun. 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DUTTON, J. E. Understanding strategic agenda building and its implications for managing change. In: PONDY, L.; BOLAND, R; THOMAS, H. (Ed.). **Managing ambiguity and change**. Wiley: CHICHESTER, 1988. p. 127-144.

DUTTON, J. E. et al. Reading the wind: how middle managers asses the context for selling issues to top managers. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 5, p. 407-425, 1997.

FILION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 6-20, out/nov. 1999.

FONSECA, Eduardo Gianette da. **O auto-engano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo em pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 27-45, 1998.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2003.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HARRISON, Michail; SHIROM, Arie. **Organizational diagnosis and assessment: bridging theory and practice**. USA: SAGE Publications, 1999.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. The intersection of entrepreneurship and strategic management research. In: SEXTON, D. L.; LANDSTROM, H. (Ed.). **Handbook of entrepreneurship**. Oxford: Blackwell, 2000. p. 45-63.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Strategic management: competitiveness and globalization**. Ohio: Thomson Learning, 2003.

- HITT, Michael A. et al. **Strategic entrepreneurship: creating a new mindset**. USA: Blackwell, 2002.
- HITT, Michael A.; KEATS, Barbara W.; DEMARIE, Samuel M. Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 12, n. 4, Nov. 1998.
- HOSELITZ, Bert. The early history of entrepreneurial theory. **Explorations in Entrepreneurial History**, New York, v.3, p. 193-220, Apr. 1951.
- INPKEN, A; CHOUDHURY, N. The seeking of strategy where it is not: towards a theory of strategy absence. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 313-323, 1995.
- INSTITUTO EUVALDO LODI. **Ferramentas estratégicas**. Disponível em <www.iel.cni.org.br/html>. Acesso em: 25 ago. 2004.
- JENKINS, Mark; JOHNSON, Gerry. Entrepreneurial intentions and outcomes: a comparative causal mapping study. **Journal of Management Studies**, v. 34, n. 6, Nov. 1997.
- KATZ, J. The dynamics of organizational emergence: a contemporary group formation perspective. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v.2, n.17, p. 97-101, Winter 1993.
- KATZ, J.; GARTNER, W. Properties of emerging organizations. **Academy of Management Review**, v. 13, p. 429-441, 1988.
- KIRSCH, W, Wegweiser zur konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, Zweite überarbeitete und erweiterte Fassung, München, 1997.
- LECHNER, C.; MÜLLER-STEWENS, G. **Strategy process research: what do we know, what should we know?** Institute of Management, Switzerland, University of St Gallen, 2000.
- KNIGHT, Frank H. **Risk, uncertainty, and profit**. Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Company, 1921. Library of Economics and Liberty. Disponível em: <<http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP1.html>>. Acesso em: 23 jun. 2004.
- KOE, John J. **The entrepreneurial organization**. New York: Prentice Hall, 1990.
- KOURILSKY, M. L. Predictions of entrepreneurship in a simulated economy. **The Journal of Creative Behavior**, v. 14, n. 3, p. 175-199, 1980.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LECHNER, C.; MÜLLER-STEWENS, G. **Strategy process research: what do we know, what should we know?** Institute of Management, Switzerland, University of St Gallen, 2000.

LIEVEGOED, B. C. J. **The developing organization.** California, USA: Celestial Arts, 1980.

LYNCH, Richard. **Corporate strategy.** Londres: Pitman Publishing, 1997.

MAC CRIMMON, K. R. Do firm strategies exist? **Strategic Management Journal**, v. 14, special issue, p. 113-130, 1993.

MARCH, J. e SIMON, H. **Organizations.** New York: Willey, 1958.

MCCLELLAND, D. C. **The achieving society.** New York: Princeton, 1961.

MCMULLEN, Jeffery S.; DECASTRO, Julio. Entrepreneurial decision making and risk assessment in the midst of environmental uncertainty: the everest disaster. **Academy of Management Proceedings**, University of Colorado, 2000.

MEIRELLES, Anthero de Moraes. **What is strategy: review, concept and analogies.** In: ENANPAD. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2000.

MERRIAN, S. B. **Case study research in Education: a qualitative approach.** California, USA: Library of Congress Cataloging Data, 1988.

MEYER, G. Dale, NECK, Heidi M., MEEKS, Michael D. The entrepreneurship: strategic management interface. In: HITT, Michael A. et al. **Strategic entrepreneurship: creating a new mindset.** USA: Blackwell, 2002. Cap. 2.

MGRATH, R. M. Falling forward: real option reasoning and entrepreneurial failure. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 1, p. 13-31, 1999.

MICHAEL, Steven; STOREY, David; THOMAS, Howard. Discovery and coordination in strategic management and entrepreneurship. In: HITT, Michael A. et al. **Strategic entrepreneurship: creating a new mindset.** USA: Blackwell, 2002. Cap. 3.

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

MILLER, C. C.; BURKE, L. M.; GLICK, W.H. Cognitive diversity among upper-echelon executives: implications for strategic decision processes. **Strategic Management Journal**, n. 19, p. 39-58, 1998.

MINTZBERG, G. Henry. **The rise and fall of strategic planning.** New York, N.Y: The Free Press, 1994.

- MINTZBERG, G. Henry; AHISTRAND, Bruce; LAMPEL, Bruce. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, G. Henry; LAMPEL, Joseph. **Reflecting on the strategy process**. In: CUSUMANO, M; MARKIDES, C, editors. **Strategic Thinking for the Next Economy**. MitSloan Management Review. San Francisco: Jossey Bass, 2001.
- MINTZBERG, G. Henry; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, n. 6, p. 257-272, 1985.
- MITCHELL, Ronald K. Oral history and expert scripts: demystifying the entrepreneurial experience. **Journal of Management History**, v. 2, n. 3, p.50-67, 1996.
- MORRIS, M.; KURATKO, D. F. **Corporate entrepreneurship**. Orlando: Harcourt College Publ., 2002.
- NATH, D.; SUDHARASHAN, D. Measuring strategy coherence through patterns of strategic choice. **Strategic Management Journal**, n. 15, p. 43-61, 1994.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Cambridge: Blackwell, 1995.
- PINCHOT, G. **Intrapreneurship**. New York: Harper & Row Publ., 1985.
- PORTER, M. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1983.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Strategic intent. **Harvard Business Review**, May/June 1989.
- RAJAGOPALAN, N.; RASHEED, A. M. A.; DATTA, D. K. Strategic decision processes: critical review and future directions. **Journal of Management**, v. 19, n. 2, p. 349-384, 1993.
- RIDDERSTALE, J.; NORDESTROM, K. **Funky business: talent makes capital dance**. New York: Financial Times, 2000.
- ROMA, Adriana. **Questões de sistemas sobre apoio à decisão**. Disponível em: <<http://torres.ulbra.tche.br/roma/si1/QuestoesSADSIG.doc>>. Acesso em: 26 ago. 2004.
- SANDBERG, W. R. Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.16, n. 3, p. 73-90, 1992.
- SCHLEMM, Marcos M.; DUCLÓS, Luiz Carlos. **Empresas nascentes e gestão de conhecimento**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 3. São Paulo, 2003.

SCHLEMM, Marcos M.; HEIDEMANN, Francisco G. Inovação e empreendedorismo: o elo perdido? In: CLADEA. Porto Alegre, 2002.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. New York: Oxford University Press, 1934.

SCHWERK, Charles R. Strategic decision making. **Journal of Management**, Special Issue: Yearly Review of Management, 1995.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**.

Disponível em:

http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/resumoexecutivo.asp. Acesso em: 25 ago. 2004.

STEVENSON, H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, n. 11, p. 17-27, Summer 1990.

SWEDBERG, Richard. **Entrepreneurship**. New York: Oxford University Press, 2000.

TARABISHY, Ayman; SOLOMON, George; WISLOW, Erik; FERNALD, Lloyd. **Developing an entrepreneurial leadership model for today's dynamic markets**.

Disponível em: <www.sbaer.uca.edu/research/2003/icsb/papers/245.doc>. Acesso em: 15 jun. 2004.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, n. 18, p. 509-33, 1997.

TIMMONS, J. A. **New venture creation**. 4th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1994.

VAN DE VEN, A. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, Special Issue, p. 169-188, Summer, 1992.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprise. The construct, dimensionality and measurement. **Management Science**, Linchicum, v. 35, p. 942-962, Aug.1989.

VENKATRAMAN, S. **Advances in entrepreneurship, firm emergency and growth**. The distinctive domain of entrepreneurship research. n. 3, p. 119-38, 1997.

VENKATRAMAN, S.; SARASVATHY, Saras D. Strategy and entrepreneurship: outlines of an old story. In: **Management Handbook**. University of Washington, Blackwell, 2000.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WERKEMA, Maria Cristina C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. 2º Volume. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, 1995.

WILSON, David C.; JARZABKOWSKI, Paula. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, out./dez. 2004.

VOLBERDA, Henk W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, out./dez. 2004.

WOOLDRIDGE, B.; FLOYD, S.W. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. **Strategic Management Journal**, n. 11, p.231-241, 1990.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

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

APÊNDICE 1 - ROTEIRO DA ENTREVISTA

PROCESSO (terceira abordagem – Van de Ven, 1992): seqüência de eventos e atividades que descrevem como fenômenos mudam através do tempo.

PERGUNTAS	PROCESSO EMPREENDEDOR	PROCESSO ESTRATÉGICO (processos decisórios)	PEmp. PEst.
Intenção; decisão; motivo.			
Como nasceu a Bematech? Qual a intenção inicial?	Identificação e percepção da oportunidade A visão do empreendedor (Jarillo); Visualizar (Filion)	Busca de benefícios para a organização; processo aberto de descoberta e incrementalismo proposital.	
Quais foram as primeiras dificuldades encontradas? Como foram trabalhadas? O resultado foi o esperado?	Construção da base de recursos (recursos individuais (monetários, contatos, conhecimento - busca de recursos?); combinações inovadoras de recursos? (Schump)	Avaliação das forças e fraquezas da organização; do ambiente interno da organização.	
Como era a empresa então? E o mercado? (que fenômenos ou forças atuavam naquele momento?)	Avaliação da oportunidade (o porquê da oportunidade/metas pessoais/alcance da oportunidade(Hisrish)	Análise ambiental de oportunidades e ameaças, o macroambiente da empresa e o setor que ela atua.	
Como foi organizada a empresa? (sede, número de funcionários, equipamento, tecnologia)	Projeto da arquitetura de negócios (mercado a ser ocupado, visões complementares, estrutura de atividades, funções e responsabilidades)	Construção da Agenda – as questões importantes da organização; (nível de envolvimento dos stakeholders)	
Como foi criada a base de recursos? Foi montado um plano de negócios? Como imaginava o futuro da organização, por exemplo em 10 anos?	Plano de negócios (?)	Delineamento de missão, visão objetivos gerais e específicos.	
Quais foram as decisões tomadas que o senhor julga mais importantes? Como foram tomadas?	Processo Empreendedor e criatividade (?) habilidades organizacionais e humanas – resolução de conflitos, gerenciamento	Formulação Estratégica – escolha do tipo de estratégia: (Porter; Miles & Snow)	

	de stress, de equipe e projeto, design organizacional.		
Como foram escolhidas as prioridades?	Animação (Filion) (recrutar, integrar, compartilhar a visão de futuro – a realização de muito com pouco no início) Delegar?	Implementação estratégica – decisão, implementação e controle. Dependente do fluxo de insumos, decisões das ações de muitas pessoas, obtenção e alocação de recursos dimensionados e de longo período de tempo.	
Que formas de controle foram utilizados?	Monitoração das realizações, recursos e tempo.	Desempenho estratégico	
Que recursos organizacionais foram buscados fora da organização? Por quê? Quais os resultados?	Crescimento.	Ferramentas estratégicas?	
Como foi crescer? Que adaptações foram necessárias? Como foi passar de empresa incubada para graduada (sair da Intec) ? Quando vocês sentiram a necessidade de formalizar o processo administrativo? Como isso foi feito? Foi necessária a criação de um plano de negócios? (cópia do plano?; do estatuto – quando foi criado? Planejamento estratégico? Como perceberam a necessidade de se tornar S/A e como foi essa transição?	Aprender: questionar o que foi feito e como foi feito, buscar elementos de consistência, raciocinar, imaginar, definir visão central e complementares. Capacidade de adaptação e aprendizagem constante (Schlemm e Duclós)	Revisão do processo. Aprendizagem (?)	
Quais são seus principais	Inovação	Incrementação	

concorrentes atualmente? Como a Bematech se posiciona no mercado?			
Como imagina a empresa daqui há, por exemplo, dez anos?	Percepção de novas oportunidades	Mudanças no Processo Estratégico com o passar do tempo?	
	Características: intuição e empirismo; comprometimento com a visão; busca do novo; aprendizado contínuo; disposição a correr riscos.	Características: explícito, deliberado, prescritivo, analítico; dependente do tamanho e estrutura da organização.	
O senhor já tinha experiência prévia em administração?			

APÊNDICE 2 - ENTREVISTA FOCAL 1

O Processo Empreendedor e o Processo Estratégico
(Segundo Roteiro)

Que oportunidades foram percebidas durante a história da Bematech?

Bematech - Timeline das oportunidades

Perguntas:

Quando foram percebidas as oportunidades?

Como foram percebidas; qual a abrangência?

Quais foram os valores percebidos? E os reais? Por que arriscar?

Que retornos poderiam trazer?

Quais as habilidades compatíveis com a (s) oportunidade (s)?

Como foram feitas as seguintes análises nas várias ocasiões?

De mercado

De produto e serviço

Ponto/ acesso ao ponto?

Condições de infra-estrutura?

Número de empregados?

Disponibilidade de matéria-prima?

Logística de transporte?

Perfil da clientela?

Preços a serem praticados?

Comportamento da concorrência?

Tipo de máquinas e equipamentos a serem adquiridos?

Quantidade de recursos necessários?

Avaliação criteriosa da concorrência?

Elaboração do Plano de Negócios?

Tecnologia; recursos financeiros; mercado

Desenvolvimento do Plano de Negócios:

Quando foram criados, por que motivo? Qual o grau de sofisticação?

Descrição do Negócio

Descrição do setor

Plano de marketing

Plano de produção

Plano Operacional

Determinação e captação de recursos:

Abertura do Negócio:

Recursos existentes do empreendedor

Ausência de recursos e fornecedores disponíveis

Acesso aos recursos necessários

Captação de recursos (coorporativo):

Recursos da área

Recursos extras

Recursos específicos para projetos de inovação

Recursos externos

Administração da empresa:

Estilo administrativo

Qual foi a motivação para empreender no início?

Você sente uma continuidade nos motivos...mudaram?

APÊNDICE 3 - ENTREVISTA FOCAL 2

(Terceiro Roteiro)

Perguntas focais:

O Processo Empreendedor:

Como são avaliadas as oportunidades na Bematech?

Quantas pessoas estão envolvidas?

Os riscos são analisados por equipes?

Como e quando?

Quais inovações que foram percebidas durante o desenvolvimento da organização?

Em termos tecnológicos?

Em termos de gestão?

Foram inovações incrementais ou radicais?

Como foram avaliadas?

Os riscos foram calculados e analisados antes da implementação dessas inovações?

Havia sido desenvolvido um plano um plano “B” em alguma das situações?

Perceberam que surpreenderam o mercado algumas dessas vezes?

Externamente, em relação ao ambiente?

Antecipação de mudanças?

Surpreendendo concorrentes?

Internamente?

Assumindo responsabilidades?

Fazendo acontecer?

Implementando?

Como é visto o intraempreendedorismo na Bematech?

Em relação à tomada de decisão e formulação da estratégia, que importância atribuem:

À intuição:

Ao raciocínio lógico:

Em relação à empresa ou grupo de gerentes empreendedores, que considerações aproximam-se do que acreditam acontecer aqui?

() – uma empresa ou grupo de gerentes empreendedores altamente inovadores ou pro ativos, mas que não assumem riscos.

() – uma empresa ou grupo de gerentes/empreendedores e que assumem altos riscos (como jogadores), mas faltam-lhes a persistência e a habilidade de implementar conceitos empreendedores.

() – uma empresa ou grupo de gerentes/empreendedores que assumem riscos e persistem para implementar mudanças.

Comentários:

Processo Estratégico:

Quais foram as primeiras estratégias traçadas na organização em que:

Havia alvos ou objetivos específicos?

Havia prazos?

Havia conexões com os ambientes interno e externo?

Orientação real para ações que são caracterizadas por certos princípios?

Diretrizes estabelecidas?

Afetaram as organizações implícita e explicitamente?

As pessoas acima envolvidas compartilharam desses princípios?

Como definiria a origem das estratégias organizacionais?

um processo desenhado dentro da organização

um processo de análise de fora para dentro da organização

mais uma imagem do que um plano rígido, uma visão na cabeça do(s) líder (es)

em relação à estratégia competitiva:

competem por meio do baixo custo

competem por meio de produtos e serviços únicos ou distintos

competem em muitos segmentos de clientes

competem em poucos segmentos de clientes

competem diferenciando produtos e serviços

Procuram com as estratégias:

inovar, correr risco, crescer

apenas manter os clientes atuais

manter os clientes atuais ma inovar na periferia

reagir às ameaças e manter os clientes e lucratividade

De que maneira as estratégias mudaram na organização?

Por que se deram essas mudanças?

Como surgem as estratégias na organização:

são estabelecidas pela alta gerência.

são planejadas

são experimentadas

Como é definida a agenda organizacional?

Que assuntos são trazidos para discussão?

Quem define as principais diretrizes?

Qual a participação dos gerentes e acionistas nas tomadas de decisão?

APÊNDICE 4 – GRANDE QUADRO DE ANÁLISE

Plan 1

				IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS	
	PRINCIPAIS TÓPICOS E ABORDAGENS DO REFERENCIAL TEÓRICO	PERGUNTAS REALIZADAS PARA SE IDENTIFICAR O PROCESSO EMPREENDEDOR	RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS	EMPREENDEDOR: Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, locus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	ESTRATÉGICO: Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado a objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico. 4 condições (KIRSCH, 1997) Estágios progressivos (MACCRIMMON,1993)
Processo Empreendedor – definição	Conjunto de atividades que envolvem a identificação de uma oportunidade, a organização adequada e os recursos necessários para a exploração do novo negócio (SCHLEMM e DUCLÓS, 2003) Encontrar, avaliar e desenvolver oportunidades para a criação de um novo empreendimento (HISRICH, PETERS, 2002)	Como e quando surgiu a oportunidade de se criar a empresa? Qual foi a principal motivação para empreender? De que recursos dispunham?	Durante o curso de Mestrado - demanda de uma empresa – impressora para Telex (SHAUSE). Vontade de se ter um negócio, crescer, ganhar dinheiro (lucro). empreendimento por oportunidade. Poucos recursos pessoais e projeto de conclusão de curso.	Busca do novo; Disposição em correr risco e traçar objetivos; independencia e autonomia	
Dimensões e aspectos investigados	As Dimensões empreendedoras: oportunidades; percepção das oportunidades; capacidade/potencial empreendedor; motivação para empreender (GEM). Aspectos investigados: invenção, inovação, necessidade, oportunidade (SCHLEMM e DUCLÓS, 2003)	Por que resolveram aceitar o desafio? A percepção foi realista? Qual o nível de instrução dos agentes decisores? Que posição ocupavam no mercado de trabalho no momento da aquisição da empresa?	Empreendimento por oportunidade A oportunidade residia na possibilidade de se criar um negócio. Sim. Percepção realista: sabiam que o TELEX não seria o negócio do futuro, porém seria o início. Eram ambos alunos de pós-graduação (PUC)/ mestrado (CEFET). Um dos empreendedores já tinha um pequeno negócio, o outro era professor.	Disposição em correr riscos; independência e autonomia. Intuição	
Presença de condições estruturais e motivação para empreender	A atividade empreendedora caracteriza-se como “um processo pelo qual os indivíduos exploram uma oportunidade, mesmo não tendo ainda assegurados os recursos sobre os quais, naquele momento, poderiam exercer algum controle” (STEVENSON e JARILLO,1990); Presença de infra-estrutura (GEM, 2003, 2004)	Os recursos eram suficientes? Como se organizaram para alavancar os recursos necessários para a criação e desenvolvimento do negócio? Tiveram apoio de alguma estrutura ou instituição? Se afirmativo, que tipo de apoio?	Não. Os recursos para a entrada na incubadora do Instituto de Tecnologia do Paraná (TECPAR) foram conseguidos após negociação com a empresa contratante. Na incubadora (primeira empresa), encontraram a infra-estrutura dos laboratórios e receberam ajuda das instituições que compunham a	Empirismo (Início na incubadora foi marcado pela informalidade, pois fizeram parte da criação da incubadora). Iniciativa (“ nós precisávamos encontrar a mecânica. Então fomos atrás, bancados pelo TECPAR, e depois esse dinheiro foi devolvido, fomos viajar para São Paulo e pro Sul para buscar fornecedores e tentar construir a impressora a partir do nosso conhecimento, então foi muito	Plano de negócios básicos: “Inclusive eles nos colocaram na época em contato com o pessoal do SEBRAE para ajudar a formatar um plano de negócios básicos, mas era uma coisa muito básica (...)

			IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS		
	PRINCIPAIS TÓPICOS E ABORDAGENS DO REFERENCIAL TEÓRICO	PERGUNTAS REALIZADAS PARA SE IDENTIFICAR O PROCESSO EMPREENDEDOR	RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS	EMPREENDEDOR: Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, locus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	ESTRATÉGICO: Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado a objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico. 4 condições (KIRSCH, 1997) Estágios progressivos (MACCRIMMON,1993)
		Foi realizada algum tipo de análise?	incubadora: Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) CITPAR, TECPAR, Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e SEBRAE. Não.	informal. Não havia uma estrutura formal na incubadora. Nós entramos em Dezembro e fomos assinar um contrato com a incubadora só lá na frente, relativo a primeiro de janeiro de 1990. Então, foi muito informal. A Incubadora foi construída conosco lá dentro, nós de certa forma ajudamos a estruturar isso”	
Identificação das fases apresentadas por Filion (1999): 1 -VISÃO –	Imagem projetada, um sonho realista e alcançável” (FILION, 1999). Conhecimento e imagem do setor contribuem para uma visão realista; a capacidade intelectual, o nível de instrução do empreendedor, sua capacidade ocupada no mercado no momento da aquisição do negócio. Sucesso sujeito à percepção e preferência de dados do empreendedor (MCMULLEN e DECASTRO, 2000) e de seu talento e dedicação (DORNELAS, 1999). Componentes desse estágio:identificar um interesse num setor de negócios, entender um setor de negócios, detectar e avaliar uma oportunidade de negócios aliando idéias e tecnologia–Hisrich e Peters (2004), imaginar e definir um contexto organizacional e planejar. Resultante das ações do empreendedor, o processo somente ocorre quando este age no sentido de desenvolver uma inovação, viabilizando seu acesso no mercado consumidor Schlemm e Duclós (2003).	Que imagem vocês projetavam para o futuro da empresa? Que conhecimento do setor vocês possuíam? Como foi organizada a empresa no início? O que foi planejado naquele momento? Que idéias e tecnologias foram aplicadas e/ou desenvolvidas naquele primeiro momento? Que chances de sucesso foram percebidas? Que outras oportunidades foram percebidas durante o desenvolvimento da Bematech? Em algum momento pensaram em desistir?	A imagem projetada, a visão ou futuro dos empreendedores estava em se conseguir um negócio, viabilizar a produção e crescer, adquirir independência financeira. Tinham o conhecimento técnico para desenvolver o produto. Tinham uma sala (sala número 1) na incubadora e no início eram só os dois. Nada foi planejado. Através do contato com fornecedores, identificaram novas oportunidades, desenvolveram-se em termos tecnológicos e perceberam novas oportunidades de sucesso (a minimprensa - início da produção final de 1990). Não pensaram em desistir. Tomaram decisões importantes, sempre buscando alternativas para continuar crescendo.	Empirismo, busca do novo, disposição em correr riscos (planejaram nada, ambos afirmam que as coisas foram acontecendo e não questionaram muito) “Mas não tinha muito aquela meta, até onde poderíamos chegar, o que poderia ser. Mas que havia uma ambição, um objetivo, da minha parte pelo menos, consistente e forte...porque eu já tinha a empresa de software antes mas que acabou, eu terminei ela, com os sócios para me dedicar à Bematech, ao mestrado e antes eu já queria ter uma empresa, ter um negócio, ganhar dinheiro, faturar. Eu já tinha essa disposição. Então, a Bematech foi um acaso... Começar a faturar foi um acaso?...Não! A gente já tinha claramente uma disposição de crescer, de ganhar dinheiro, de ter um empreendimento, de ganhar dinheiro e assim por diante” . " estávamos nos impondo um desafio, numa época de abertura de mercado, porque até 89, o mercado brasileiro estava vivendo uma reserva de mercado na área de informática, então nós nos estávamos propondo fazer um produto na área de informática, fazer um produto hardware, equipamento, fábrica.	Intenção estratégica (PRAHALAD, HAMEL, 1989): Havia, desde o início a intenção de tornar-se grande. Um dos empreendedores tinha bem definida a visão de conseguir dinheiro, crescer, ser grande "A criação da empresa era que chamava mais atenção... "Exatamente, o empreendimento, construir, vender, faturar, crescer, esse era o objetivo". ... também imaginava ter um negócio com potencial de crescimento. Vestígios de estratégia no Processo Empreendedor Prazos e objetivos impostos pela demanda.

			IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS		
PRINCIPAIS TÓPICOS E ABORDAGENS DO REFERENCIAL TEÓRICO	PERGUNTAS REALIZADAS PARA SE IDENTIFICAR O PROCESSO EMPREENDEDOR	RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS	EMPREENDEDOR:	ESTRATÉGICO:	
			<p>Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, locus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.</p>	<p>Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado a objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico.</p> <p>4 condições (KIRSCH, 1997)</p> <p>Estágios progressivos (MACCRIMMON,1993)</p>	
CONSTRUÇÃO DA BASE DE RECURSOS (importante etapa interpondo-se nas fases de Filion, 1999)	<p>A existência de barreiras (KATZ e GARTNER, 1988); decisões: implicações para o crescimento - combinações inovadoras de recursos (SCHUMPETER, 1934); o desenvolvimento do plano de negócios (HISRIC e PETERS, 2004), criação da imagem e habilidade interpessoal para atrair investidores; transferência de forças pessoais organizacionais; investidores farão com que os empreendedores entendam que saber quais vantagens em que se destacam é a base para a criação de valor e crescimento rápido. Seus recursos devem ser estendidos para o empreendimento de tal maneira que sejam apoiados por sistemas de aprendizado formais que gerenciem e sustentem o desenvolvimento e a criação de recursos (BUSH, GREENE e HART, 2002).</p>	<p>Quais foram as maiores dificuldades e barreiras encontradas?</p> <p>Quais eram as capacidades presentes?</p> <p>Que recursos individuais os empreendedores disponibilizaram?</p> <p>Que combinações de recursos foram realizadas para oportunizar o negócio?</p> <p>Foram utilizados recursos individuais? (dinheiro; habilidade interpessoal?)</p> <p>Foram buscados investidores? Como foi o processo de busca?</p> <p>Foram feitas muitas tentativas? (KATZ e GARTNER, 1988)</p> <p>Que decisões foram tomadas em relação ao aporte de recursos?</p>	<p>As dificuldades estavam em entender o mundo dos negócios, vender o produto e conseguir os recursos necessários.</p> <p>Capacidade técnica e disposição para criar a empresa.</p> <p>Os recursos próprios eram provenientes das aulas, pois ambos eram professores na época. Combinavam os recursos próprios com os recursos advindos das instituições que compunham a incubadora. Para saída da incubadora, empréstimo de US\$ 150.000 (Banco Nacional).</p> <p>Para a viabilização da produção da miniimpressora, conseguiram um aporte de recursos com investidores (8 investidores - Marcos Slavieiro – em 91 -relacionamentos ajudaram a concretizar o negócio). Aconteceu após uma longa busca.</p> <p>A decisão em se aceitar as condições do aporte de recursos não foi feita de forma formal - foi natural. Mantiveram 50% do negócio.</p> <p>Não consideraram exigências, apenas</p>	<p>Locus interno: “nos auto-convencemos e convencemos também os fornecedores que aquele produto poderia ter futuro” – ... a respeito da decisão de não desistir do negócio apesar das dificuldades.</p> <p>busca do novo</p> <p>empirismo,</p> <p>disposição em correr riscos,</p> <p>comprometimento com a visão.</p> <p>Criação da MINIIMPRESSORA: " Foi percepção, foi mais percepção mesmo. A gente, na época, talvez hoje não fizesse. Eu brinco às vezes quando a gente faz um plano de negócios. Acho que de todos os méritos que tem um plano de negócios, mas o grande pecado do plano de negócios é muitas vezes, todo o trabalho é feito pra ir contra, para ele não acontecer." locus de controle interno.</p>	<p>SEBRAE - plano de negócios/livro O empreendedor – formatação de um plano de negócios básico para a entrada na incubadora; fluxo de caixa para apresentar aos investidores para a viabilização da miniimpressora:</p> <p>“sem incubadora e sem investidores nós nem estaríamos conversando aqui” .</p> <p>“Nós fomos até o SEBRAE. Eu li um livro, o também leu o livro “O Empreendedor”, fantástico pra quem tá começando. Aí nós fomos até o SEBRAE, a Incubadora nos ajudou, nós conversamos, eles nos explicaram como fazer um fluxo de caixa. Então nós fizemos uma coisa super precária, números básicos que mostravam qual seria a receita, o custo, a despesa, enfim, nem uma DRE, era um fluxo de caixa bastante simples, de operação. E o projeto era basicamente: impressora pra TELEX, mini impressora, quantidades ao longo do tempo, fluxo de caixa, entra, sai tanto e quanto a gente precisa ao longo de um ou dois anos de dinheiro para viabilizar esse negócio, e o que ele pode ser no futuro, ou seja, muito simples, extremamente simples ” .</p>

			IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS		
PRINCIPAIS TÓPICOS E ABORDAGENS DO REFERENCIAL TEÓRICO	PERGUNTAS REALIZADAS PARA SE IDENTIFICAR O PROCESSO EMPREENDEDOR	RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS	EMPREENDEDOR: Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, locus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	ESTRATÉGICO: Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado a objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico. 4 condições (KIRSCH, 1997) Estágios progressivos (MACCRIMMON,1993)	
	<p>Que exigências os novos investidores fizeram? Que contribuições eles trouxeram?</p> <p>Foi criado um plano de negócios? Onde vocês buscaram as informações necessárias para essa tarefa?</p> <p>Que grau de comprometimento os empreendedores apresentaram?</p> <p>Que outras captações de recursos foram feitas?</p>	<p>coisas desejáveis para a organização: transformar a empresa em S/A de capital fechado, fazer estatuto social, organizar a parte administrativa e de controle financeiro.</p> <p>Trouxe para o empreendimento não apenas o apoio financeiro, mas uma maior infra-estrutura comercial e profissional, onde as demandas e exigências feitas pelos novos associados auxiliaram na estruturação da organização.</p> <p>Sim, com a ajuda do Sebrae.</p> <p>O comprometimento dos empreendedores sempre foi muito alto, sendo o comprometimento em produzir e cumprir prazos relacionado a sacrifícios e muito trabalho.</p> <p>Captação com o BNDES de 95 a 96 (US\$ 2m).</p>	<p>A necessidade de realização "A criação da empresa era que chamava mais atenção... exatamente, o empreendimento, construir, vender, faturar, crescer, esse era o objetivo".</p>	<p>Presença de Governança Corporativa na empresa.</p>	
2-PROJETAR A ARQUITETURA DO NEGÓCIO	<p>Projetar arquitetura de negócios; espaço de mercado, nicho e estrutura para ocupá-lo. Visões complementares, atividades e tarefas gerenciais, sistema de atividades e ênfase em organização (FILION, 1999). A natureza e variedade de tarefas deve inevitavelmente variar, a organização evolui, torna-se mais complexa (KOE, 1990). Empreendedores de sucesso aprenderam a manter organizações</p>	<p>Que espaço no mercado iriam ocupar? Como foi definido?</p> <p>Qual foi o nicho escolhido? De que modo foi escolhido?</p> <p>Que outras visões foram se formando?</p>	<p>O mercado, a princípio era o de impressora de TELEX, e foi por demanda.</p> <p>Busca do novo, pesquisa informal feita pelos agentes decisores</p> <p>Através da percepção individual dos agentes decisores, focaram na produção da miniimpressora que tornou-se o nicho de mercado escolhido.</p>	<p>Autoconfiança</p> <p>Comprometimento com a visão;</p> <p>Busca do novo</p> <p>Necessidade de independência e autonomia</p> <p>Comprometimento;</p> <p>Criatividade</p>	<p>Não houve análise formal de mercado na fase inicial enquanto fabricavam a impressora para Telex. Também não foi feita análise formal de mercado para a miniimpressora.</p> <p>Houve muito apoio do SEBRAE na época, inicialmente na elaboração do plano de negócios e depois na estruturação de marketing, formação de preço de produtos e distribuição de custos.</p> <p>"Eu concentrei todo o meu foco no mercado de varejo, na impressora, na mini impressora, para</p>

				IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS	
	PRINCIPAIS TÓPICOS E ABORDAGENS DO REFERENCIAL TEÓRICO	PERGUNTAS REALIZADAS PARA SE IDENTIFICAR O PROCESSO EMPREENDEDOR	RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS	EMPREENDEDOR: Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, locus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	ESTRATÉGICO: Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado a objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico. 4 condições (KIRSCH, 1997) Estágios progressivos (MACCRIMMON,1993)
	enxutas com ênfase nas funções e responsabilidades. A função de aconselhamento praticamente ausente. A ênfase na visão, missão e operações. Os empregados trabalham “duro” e são comprometidos com o que fazem (FILION, 1999). Suas decisões tendem a levar a uma estrutura organizacional informal em todas as estâncias (HISRICH e PETERS, 2002).	De que maneira a empresa foi estruturada para ocupar aquele mercado? Que novas idéias e abordagens foram identificadas? (JOE KOE) Como as tarefas gerenciais e atividades foram distribuídas? (ênfase na missão, visão e operações?) De que modo eram tomadas as principais decisões? Envolveram-se em outros projetos ou perceberam outras oportunidades?	Com a percepção do mercado para a miniimpressora e o aporte de capital dos investidores iniciou o processo de saída da incubadora (final de 92). Através de um fornecedor alugaram uma fábrica próxima do TECPAR na Cidade Industrial que tinha mais espaço do que necessitavam. Porém, negociaram o valor para ocuparem 1/4 do espaço no início, e continuaram a utilizando toda a estrutura do TECPAR, recebendo clientes no TECPAR... A ênfase confirmou-se estar na visão (fazer com que a empresa crescesse e na operação. Para que ocorresse a produção da impressora para TELEX e mais tarde a miniimpressora focaram-se no que precisava ser feito., envolviam-se em todas as atividades (produção e prazos) As decisões eram tomadas na medida que necessárias. Havia a dificuldade técnica, a de transformar o protótipo em cabeça de série. Participaram do projeto de automação do Banco do Brasil, desenvolvendo uma impressora dedicada. Como as grandes empresas fornecedoras de automação bancária não tinham essa impressora, a Bematech começou a fornecer esses protótipos. Proposta: entregavam o produto base e se propunham a quaisquer adaptações exigidas pelos clientes. Pedido da HP: 7543 impressoras.	Inovação Indedendência e persistência “Tem que ter o foco na visão que você tem pro futuro, do que você quer pro teu negócio. Mas o teu foco principal tem que ser em fazer as coisas acontecerem, ou seja, nada cai do céu. Você construir as coisas no dia-a-dia, e o nosso foco era muito nisso: em construir, em ir atrás de cliente, em ir atrás de fornecedor, em fazer as coisas acontecerem, em fazer rapidamente, muito rapidamente” (Marcel) ..TIVERAM ACONSELHAMENTO-ESTRUTURA (diferente do referencial teórico).	criar a mini impressora, e aí ficou claro exatamente o que você falou. O alvo de atender o mercado de varejo, de criar o mercado para mini impressora. Eu me lembro que naquela época não tinha este mercado. A oportunidade estava ali, o objetivo estava claro, o pessoal comprava aquelas máquinas “grandonas”, que tinha aquela bobina, aquela caneta “bic” ali. Então tinha um foco claro, a gente trabalhou fortemente naquilo. Então tinha um movimento interno trazendo a tecnologia, trazendo o produto e um externo claramente definindo naquele mercado. E dois anos depois o mercado começou a tomar conta, a gente começou a trabalhar com aquilo, mas vinha um outro direcionamento claro que era o mercado bancário. Então a gente não perdeu o foco naquele varejo, mas a gente concentrou, foi uma estratégia clara de atuar no mercado de automação bancária via atendimento a fabricantes. A gente foi construindo. A gente pensava, né. Eu diria que as dificuldades foram superadas, a gente não. A gente tinha uma perspectiva de crescimento, mas era mais uma estratégia pra criação. “...em relação à percepção das primeiras estratégias traçadas na organização). O processo empreendedor em relação à percepção das oportunidades e a estratégia empregada por eles para sobreviver no mercado. Alvos específicos, aspectos de tempo e espaço, conexão explícita com os ambientes interno e externo através da demanda . Aconselhamento dos investidores: a contratação de um contador e a estruturação de um departamento de contabilidade.
3 -ANIMAÇÃO – RECURSOS	Ligar as tarefas aos recursos humanos, recrutar, selecionar e	Como foi a contratação dos primeiros funcionários?	Os primeiros funcionários além dos empreendedores foram estagiários	Empirismo:	Em 93 – contratação de um estudo de cargos e salários. A parte de análise de produto ela vem desde 95,

			IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS		
	PRINCIPAIS TÓPICOS E ABORDAGENS DO REFERENCIAL TEÓRICO	PERGUNTAS REALIZADAS PARA SE IDENTIFICAR O PROCESSO EMPREENDEDOR	RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS	EMPREENDEDOR: Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, locus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	ESTRATÉGICO: Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado a objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico. 4 condições (KIRSCH, 1997) Estágios progressivos (MACCRIMMON,1993)
			BNDES. Ambos empreendedores concordam que deveriam ter planejado, deveriam ter organizado a gestão mais cedo. Crescimento rápido: faturamento em 94 era de 6m. de dólares; compararam o crescimento ao caos. As crises se estenderam		
4 Monitoramento	Monitoramento do foco alinhado à oportunidade e aos recursos disponíveis (FILION, 1999); busca periódica de recursos para evitar a obsolescência (HISRICH e PETERS, 2002).	Qual foi o foco principal durante a criação e desenvolvimento da organização? Acontece uma busca periódica por recursos?	Foco no que fazer, rapidamente. Sim.	focado no que fazer “Tem um gap gigantesco....” O foco nas atividades do dia-a-dia – Comprometimento com a visão Autoconfiança Locus de controle interno Energia Comprometimento Persistência Aprendizado contínuo	A análise de produto existe desde 95. “A parte de análise de produto ela vem desde 95, 96 desde que se começou a implantar os processos aí de qualidade e se implantou o processo de desenvolvimento e lançamento do produto” Tentativas tênues de planejamento estratégico em 95, 96... porém o planejamento estratégico formal só começou a acontecer realmente a partir de 2000. “Tem 95 a sentir pensou um pouco melhor, foi quando os bancos começaram a entrar em crise logo após o plano real , a acabou a inflação e a gente percebendo aquilo, e aí a gente fez uma boa olhada e foi quando a gente decidiu investir mais fortemente em automação comercial” Análises reativas da concorrência por demanda, ou seja, quando ameaçados ou atacados pela concorrência. Análises proativas estão

				IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS	
	PRINCIPAIS TÓPICOS E ABORDAGENS DO REFERENCIAL TEÓRICO	PERGUNTAS REALIZADAS PARA SE IDENTIFICAR O PROCESSO EMPREENDEDOR	RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS	EMPREENDEDOR: Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, locus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	ESTRATÉGICO: Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado a objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico. 4 condições (KIRSCH, 1997) Estágios progressivos (MACCRIMMON,1993)
					acontecendo há apenas dois anos. "E análise de negócios ela vem mais estruturada a partir de 2.000 com este trabalho de planejamento estratégico que a gente continua fazendo em paralelo".
5 - APRENDIZAGEM	Questionar o que foi feito e como foi feito, considerar as alternativas, buscar elementos de consistência, raciocinar, imaginar e definir a visão central e as visões complementares. Processo dinâmico, sendo o desafio a adaptação e o monitoramento do foco alinhado com a oportunidade a ser explorada e com os recursos disponíveis (FILION, 1999), sendo que o Processo Empreendedor completa seu ciclo multidirecional e interativo quando a estratégia concebida obtém a relação ótima entre oportunidade, organização e recursos, requer capacidade de adaptação e aprendizagem constante (SCHLEMM e DUCLÓS, 2003).	Em algum momento foi questionado o caminho que haviam percorrido? Pararam para pensar se deveriam ter feito diferentes escolhas? Pensaram em desistir em algum momento? Que decisões julgam as mais importantes? O que foi feito então? Que adaptações foram necessárias para o desenvolvimento da organização? Reconhecem o processo de aprendizagem dentro da organização? Como percebem a organização hoje? E como imaginam no futuro?	Sim. Hoje sim. Versões: marcel e Wolney "eu acho que a gente cometeu um erro grave né, na minha avaliação, talvez a única coisa que eu olharia para trás e mudaria é a parte de gestão. Ou seja, eu e o ... meio que, como as coisas foram acontecendo, sem um planejamento formal, e assim de <i>start-up</i> "), Decisões – ... O aprendizado foi de maneira gradual e constante, sendo que um grande potencial inovador trouxe também problemas (muito bom em iniciativas e ruim em acabativas); fazendo com que se freiasse as iniciativas empreendedoras na empresa através de uma análise formal para que oportunidades com possibilidades de serem trabalhadas estejam dentro do foco estratégico da organização.	Confirma-se a não linearidade do Processo Empreendedor, pois novas visões e oportunidades são incorporadas ao processo o que ocasiona um recomeço constante das fases e adaptação da estrutura da organização Processo altamente dinâmico.	A necessidade de implantação de processos formais de gestão para a solução de conflitos internos.

Plan 2

		Identificação de Características dos Processos			
Processo Estratégico	Principais tópicos e abordagens da Fundamentação Teórica	Perguntas realizadas para identificar o Processo Estratégico	Respostas dos entrevistados	Empreendedor: Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, locus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	Estratégico: Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado à objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico.
	Estratégias: Suposições de Kirsch (1997): orientação real para ações; motivação política; afetar as capacidades da organização; pessoas envolvidas compartilham conhecimento dos itens anteriores	Quais foram as primeiras estratégias traçadas na organização em que: Havia alvos ou objetivos específicos? Havia prazos? Havia conexões com os ambientes interno e externo? Orientação real para ações que são caracterizadas por princípios? As pessoas contratadas pela organização compartilharam desses princípios?	Em relação à alvos e objetivos específicos, prazos e conexões com os ambientes internos e externos, ... percebe a estratégia desde o TELEX. Mas estratégia de criação, já que metas e prazos foram superados. Desde o início. As que não compartilham geral em organização.....considera a presença da estratégia na organização de forma gradual, incremental, sendo que considera um marco o planejamento estratégico de 2001. Tinha, mas era muito... acho que assim de forma tênue, pode ser de 95 para 96. Pode ser de forma embrionária de 95 para 96, aí a coisa foi andando até que a partir de 2001 a gente resolveu que a empresa para frente, só ia para frente com planejamento estratégico formal. Em 2001 foi a quebra, acho que começou em 95 para 96, foi indo incrementalmente e aí a partir de 2001 a coisa começou a avançar mais rapidamente, mais formalmente .		depois do workshop que é um evento de planejamento que acontece, ah, no ano passado durou dois dias, mas já chegou a durar uma semana, as outras pessoas vão sendo envolvidas gradualmente. Define os objetivos estratégicos, e na hora de fazer o desdobramento, na hora de entender a repercussão daquilo na empresa, quais pessoas vão ser apontadas, essas pessoas são convidadas a participar, isso ajuda na elaboração de ação, ajudam a definir as medidas das diretrizes daquele objetivo estratégico, a definir indicadores, a definir prazos, enfim, então as pessoas, então assim, 30 pessoas em torno, em torno disso vai participar do evento, mas a repercussão é muito grande. Hoje eu não poderia te dizer quantas pessoas estão envolvidas diretamente, mas acredito que em torno de 100 pessoas. (o envolvimento das pessoas no planejamento estratégico)
	Estágios de formação de estratégias de Mac Crimmon (1993): ações coordenadas com alvos e objetivos específicos, aspectos de tempo e espaço, conexão explícita com o ambiente	Quando foram estabelecidas diretrizes? Foram determinados tempo e duração para que ocorrem na organização? Afetaram as organizações implícita e explicitamente?	Consideram o estabelecimento de diretrizes com médio e longo prazo a partir do planejamento de 2001. Sim.		

				Identificação de Características dos Processos	
Processo Estratégico	Principais tópicos e abordagens da Fundamentação Teórica	Perguntas realizadas para identificar o Processo Estratégico	Respostas dos entrevistados	Empreendedor:	Estratégico:
	e sua transformação.		começou a se delinear qual que era o, posicionamento estratégico de mercado da empresa....foco da Bematech tinha naquela época(2001) de trabalhar com automação bancária...criar uma metodologia de desenvolvimento e lançamento de novos produtos	Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, locus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado à objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico.
	Tipos de estratégia: liderança de baixo custo, diferenciação e foco (PORTER, 1986); relação entre estratégia/estrutura/ambiente: prospectiva, defensiva, analítica e reativa (MILES e SNOW, 1978)	em relação à estratégia competitiva: <input type="checkbox"/> competem por meio do baixo custo <input type="checkbox"/> competem por meio de produtos e serviços únicos ou distintos <input type="checkbox"/> competem em muitos segmentos de clientes <input type="checkbox"/> competem em poucos segmentos de clientes <input type="checkbox"/> competem diferenciando produtos e serviços <input type="checkbox"/> inovar, correr risco, crescer <input type="checkbox"/> apenas manter os clientes atuais <input type="checkbox"/> manter os clientes atuais ma inovar na periferia <input type="checkbox"/> reagir às ameaças e manter os clientes e lucratividade	...competem por meio do baixo custo, competem em poucos segmentos de clientes e diferenciando produtos e serviços. ...: Diferenciando produtos e serviços e em algumas linhas por baixo custo. Sim (mais forte). Um pouco	“ hoje francamente a inovação que a gente busca tem que estar detalhada. Que produto nós vamos desenvolver, pra quem, como que nós vamos fazer. Aí a gente empresta, mas jamais... a gente não tem equipe de Professor Pardal pensando no voo. Isto não existe. Eu não tenho visão que isto exista aqui e nunca vai existir enquanto eu estiver vivo” (inovação e a postura)	“no início a gente tinha muito segmentado e poucos segmentos de clientes. Naquela época a gente vendia para três ou quatro clientes em regime de OEM. Depois partimos para o baixo custo e hoje estamos partindomuito fortemente para diferenciação de produto” (...)
Estágio de formalização e controle	Processo Estratégico: criação de dinâmicas apropriadas e estabelecimento de ambiente propício à geração de idéias, planos, projetos, diretrizes necessárias à organização (MEIRELES, 2000)	Que ações foram estabelecidas para a mudança do ambiente interno? Como foram criados os novos planos e projetos?	A busca de consultorias e pesquisa a respeito de como funcionavam no mercado. – ent. 2) A utilização do BSC na organização.		
	Modelo Clássico (LECHNER, STEVENS, 2000): fases claramente definidas (construção da agenda, decisão, implementação e controle); decisões como objetos de análise; formulação e implementação- processo ativo explícito e deliberado; processo iniciado pela gerência; não existem empresas sem estratégias. Caracteriza-se por	Existe um planejamento estratégico na organização? Em caso afirmativo, quando foi percebida a sua necessidade? Que motivos levaram ao seu estabelecimento? Como é realizado?	Houveram iniciativas de planejamento estratégico em 95 e 97, porém somente em 2001 resolveram-se pelo planejamento estratégico formal. Desde então acontece anualmente. Melhoria na parte da gestão administrativa. Uma imagem na cabeça dos líderes		

		Identificação de Características dos Processos			
Processo Estratégico	Principais tópicos e abordagens da Fundamentação Teórica	Perguntas realizadas para identificar o Processo Estratégico	Respostas dos entrevistados	Empreendedor: Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, locus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	Estratégico: Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado à objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico.
	uma série de fases claramente definidas, onde as decisões têm fundamental importância. É analítico (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 1998) e geralmente tem o planejamento estratégico como consequência (LECHNER e MÜLLER-STEVENSON (2000)	Como definiria a origem das estratégias organizacionais? () um processo desenhado dentro da organização () um processo de análise de fora para dentro da organização () mais uma imagem do que um plano rígido, uma visão na cabeça do(s) líder (es)			
	Teoria de Agência: Iterativa, projetiva e prática-avaliativa (WILSON, JARZABKOWSKI, 2004)	Como é definida a agenda organizacional? Que assuntos são trazidos para discussão? Quem define as principais diretrizes? Qual a participação dos gerentes e acionistas nas tomadas de decisão?	Normalmente alguma coisa chega para a administração e aí, normalmente um gerente ou um diretor traz isso para um grupo de pessoas formal ou informal; Está muito claramente em cima do <i>balance score card</i> . Você tem um mapa estratégico e o mapa estratégico define a agenda. As principais diretrizes hoje têm uma concentração grande na diretoria Uma proposta é levada ao Conselho que faz uma análise crítica Oportunidades devem pertencer ao foco do negócio	sim todos os gerentes a Bemtech na época tinha muitos gerentes, e os diretores eram Marcel e o ... o André Ritcher, que era o diretor financeiro, quase todos se reportavam diretamente ao Mar, e aí é interessante, porque esse grupo de pessoas começou a ser ampliado, ta, então Empirismo? em 2003, nos tivemos um grupo muito grande, praticamente em torno de noventa pessoas participaram, mas aí no ano passado verificou-se que para algumas pessoas não era interessante então ficou um grupo melhor selecionado, ficou em	Orientação a objetivos Deliberado prescritivo
Primeira Fase	Estudo do Ambiente Externo - Oportunidades e ameaças macroambiente e ambiente Setorial (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003; WRIGHT, KROLL, PARNELL, 1998) O BCS complementa as medições financeiras com avaliações sobre os clientes.	Como são realizadas as análises de ambiente externo e setorial? Quem participa da avaliação de oportunidades de produtos?	Contratação de consultorias para a realização de pesquisa com os clientes e fornecedores atuais (desde 2001) Contratação da Deal Maker para desenvolver a estratégia de mercado 2004; O CONTORNO DO NEGÓCIO) – Plano de ação (PLANO 2007) A coordenação é do pessoal de P&D (30 pessoas), onde existe o processo de desenvolvimento e análise de produto, onde é feita a análise de viabilidade técnica econômica e mercadológica.		Fases claramente definidas Decisões como objetos de análise Orientado a objetivos Explícito Prescritivo analítico

				Identificação de Características dos Processos	
Processo Estratégico	Principais tópicos e abordagens da Fundamentação Teórica	Perguntas realizadas para identificar o Processo Estratégico	Respostas dos entrevistados	Empreendedor: Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, locus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	Estratégico: Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado à objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico.
		Quem participa da avaliação de oportunidades de negócios?	Duas ou três pessoas. Dependendo da situação, cria-se uma equipe para fazer a avaliação.		
Segunda Fase	Estudo do Ambiente Interno - Recursos, Missão Organizacional e Objetivos da Empresa (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003; WRIGHT, KROLL, PARNELL, 1998) O BSC identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como os investimentos em capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades. Considera os funcionários da empresa a fonte de crescimento e aprendizado. Julga necessário que a organização conte com pessoas de grande capacidade intelectual.	Como e quando foi delineada a missão da empresa? Como são definidos os objetivos?	BSC – Consultoria do Luzio. Objetivos estratégicos e fatores críticos de sucesso – o que indispensável ter dentro da empresa para dar suporte a realização dos objetivos estratégicos, prioriza o aprendizado e o crescimento. A missão existe há muito tempo na empresa, porém nos moldes atuais, desde 2001 e é reavaliada todos os anos. desde esse início de 2001, foi feito um diagnóstico da empresa, foi feita a análise SWOT, foram contratadas consultorias, ah, pra fazer pesquisas com os clientes da Bematech, com fornecedores, enfim, a Bematech, ela trabalhou muito nessa busca de informação de uma forma sistematiza. Nós temos pesquisas de satisfação de clientes que ocorre uma vez por ano, elas são subsídios... pra todo planejamento estratégico, pesquisa de clima organizacional, ...ah, outras informações que são captadas pela consultoria, então é muita informação rebuscada pra se chegar ao primeiro mapa estratégico da empresa, e a partir daí evoluir, pra marca que nós temos hoje.		Análise SWOT, pesquisa de clima organizacional. A missão é revisada todos os anos. já tinha objetivos, política da qualidade por exemplo que está muito ligada com a nossa missão, existe basicamente desde que a Bematech existe, então já existiam essas preocupações, de ter missão definida por valores, políticas definidas. muitas coisas; talvez não feitas de uma forma tão estruturada como hoje, por exemplo, a nossa missão hoje, atual, já reflete uma evolução desse aqui Douglas
Terceira Fase	Formação da intenção estratégica para alavancar recursos e capacidade competitiva (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003); Formulação de estratégias	Como tem sido definidas as estratégias para alavancar recursos e capacidade competitiva?	...2nd interview Ex. De objetivos de clientes e mercado: Prover as melhores soluções de		

				Identificação de Características dos Processos	
Processo Estratégico	Principais tópicos e abordagens da Fundamentação Teórica	Perguntas realizadas para identificar o Processo Estratégico	Respostas dos entrevistados	Empreendedor: Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, locus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	Estratégico: Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado à objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico.
	empresariais, estratégias de unidades de negócio e formulação de estratégias funcionais (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 1998) BCS – metas podem ser definidas pelos níveis mais altos da organização		automação comercial, garantir a excelência na prestação de serviço dos usuários.		
Quarta Fase	Especificação, através da missão, dos produtos que pretende produzir e mercados que irá servir quando alavancar os recursos, capacidades e competências (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003). Implementação de estratégias; estrutura organizacional, liderança, poder e cultura organizacional (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 1998) Formulação e implementação integradas (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003)	Que considerações foram julgadas relevantes durante a implementação das estratégias? Como as estratégias são trabalhadas dentro da organização?	Através do desdobramento dos objetivos estratégicos. Depois dos workshops, outras pessoas são envolvidas e ajudam a definir as medidas das diretrizes, indicadores e prazos (cerca de 100 pessoas são envolvidas – 1/3 da organização). Eventos com consultores para reunir as pessoas envolvidas no desdobramento dos objetivos estratégicos em planos de ação: como são feitos os planos de ação, quais são as prioridades e como alcançá-las. É feita a comunicação do mapa estratégico de maneira ampla e irrestrita – disponível na intranet da empresa.		
Quinta fase	Controle estratégico e Feedback Resultados e desempenho	Que formas de controle são aplicadas em relação às estratégias adotadas? São realizadas pesquisas de feedback em relação a clientes internos e externos na organização?	Associados a cada objetivo estratégico tem indicadores estratégicos que são desdobrados em indicadores menores. Em 2004 foram implantados indicadores individuais (plano de participação de resultados) De 2001 a 2005 a empresa passou por várias mudanças e reestruturações. Trabalho com comunicação interna foi reforçado: maior comunicação, outros meios de comunicação, apresentação de resultados semestrais conduzidos pela alta gerência, apresentação da estratégia, das últimas decisões.	revisão de 2003; 2002 na verdade foi esse mapa aqui, ah, revisto, houve uma grande modificação no formato, né, ficamos nesse mapa aqui. Então ele não mudou muito, a forma de se trabalhar, os objetivos eram muito parecidos, o agrupamento era muito parecido; aí em 2003 já foi uma... Já passa para uma primeira evolução, uma segunda fase. (aprendizagem)	mapa de 2003, a Bematech focou muito mais em definir o mercado alvo dela, então aqui nós já temos uma estratégia de mercado mais definida, então nós tínhamos que crescer em soluções de automação comercial como um objetivo estratégico, crescer em vendas de serviços, crescer em vendas no mercado externo e crescer em vendas de projetos especiais. Então nesse ponto a Bematech sabia, bom então eu quero atuar nesses mercados de acordo com a missão dela, aqui nesse bloco. (desempenho) Douglas percebe o comprometimento das pessoas.

				Identificação de Características dos Processos	
Processo Estratégico	Principais tópicos e abordagens da Fundamentação Teórica	Perguntas realizadas para identificar o Processo Estratégico	Respostas dos entrevistados	Empreendedor: Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, locus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	Estratégico: Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado à objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico.
			<p>, muito do que nós temos aqui nesse mapa, hoje é a realidade da empresa, foi planejado no final de 2001 por exemplo: criar e implantar a Universidade Bematech, hoje é realidade; ah, plano de atração e retenção de talentos começou a ser feito naquele momento, e hoje, já existe muitas ações, e continua como um objetivo estratégico da empresa; a avaliação de desempenho como existia na época é realidade, já está acontecendo, ta. (resultados do planejamento estratégico)</p> <p>AVANÇO NA PROFISSIONALIZAÇÃO BASEADO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E NO PROCESSO DE PESQUISA.</p>		
	Ferramentas estratégicas	Que ferramentas estratégicas foram ou são utilizadas na empresa? Como foram escolhidas? Como são aplicadas?	<p>BSC Comparação do BSC com o GPD (Falconi) Ferramentas de qualidade dentro do círculo de PDCA Adaptação do ISHICAWA para uma análise estratégica</p> <p>Então dentro do BSC né, aprendizado de crescimento, processo interno, os clientes e a perspectiva financeira. Embora as pessoas não saibam que nós estamos usando tudo isso, a orientação foi: vamos trazer ferramentas que dêem apoio para as pessoas aplicarem, mas não vamos colocar mais siglas aí pro pessoal falar</p>		“...para desenvolver os planos de ação, nós fizemos uma comparação do BSC com o GPD Você deve conhecer tudo, GPD do Falconi e o BSC, tudo isso. Nós vimos o que tinha em comum, o que era interessante usar no GPD que não tinha no BSC. Aí nos trouxemos algumas ferramentas da qualidade, trabalhando dentro do Círculo PDCA, então os planos de ação tinham que ser elaborados de forma que todas as etapas do PDCA acontecessem. Desde do planejamento, do treinamento das pessoas, execução, verificação, questões de correção. Então foram basicamente estas ferramentas que foram utilizadas. O ISHICAWA, nós adaptamos ISHIGAWA para uma análise estratégica.

				Identificação de Características dos Processos	
Processo Estratégico	Principais tópicos e abordagens da Fundamentação Teórica	Perguntas realizadas para identificar o Processo Estratégico	Respostas dos entrevistados	Empreendedor: Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, locus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	Estratégico: Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado à objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico.
			em "PDCA", falar em "GPD" até em alguns casos.		
PROCESSO DE APRENDIZAGEM DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO					
			o interessante é que a Bematech a cada ano, em termos de metodologia de plano estratégico ela vai afinando as práticas, ela trás anotações de mercado, nosso consultor é bastante atualizado com relação ao que está sendo feito, empresas do porte da Bematech no Brasil. Quando a Bematech começou a usar o BSC, ela era inovadora, no porte dela, hoje muitas empresas no por te da Bematech já estão usando, é como sempre aquele..... aprendizado e inovação ... desenvolver a nossa estratégia de mercado. Então a Deal Maker foi contratada pra ajudar a Bematech a desenvolver o contorno do negócio, então foi feito um plano de ação, chama-se: "Plano 2007", em que a idéia era de trabalhar cada um desses objetivos estratégicos com mais detalhes. (2004)		"Hoje ela está adotando as melhores práticas do mercado de gestão. Ou seja, eu ainda estou à frente como principal executivo, mas a gente já tem o vice presidente, que é o ...que veio do mercado. Hoje é mais fácil de explicar. Eu sou o CEO, ele é o COO, ou seja, é realmente ele que está com a operação na mão. A gente já está, gradativamente o nível dos nossos gerentes e diretores dentro da empresa, ou seja, a parte do Conselho de Administração também. A gente já pode dizer que são três conselheiros totalmente profissionais. Um da Dínamo, e dois de mercado...então a gente ta realmente procurando adotar práticas de gestão modernas. Eu que nunca havia feito curso na área de gestão e acabei fazendo o curso de gestão também pra melhorar. Enfim, agora eu acho que a gente ta indo bem. Estamos indo por um bom caminho "(...). administrar
	Planejamento Estratégico 2001		Primeiro mapa estratégico: 40 objetivos: Criação da Universidade Bematech; avaliação e retenção de talentos; avaliação de desempenho; metodologia de desenvolvimento de produtos; delinimento do posicionamento estratégico; participaram apenas gerentes e diretores		

				Identificação de Características dos Processos	
Processo Estratégico	Principais tópicos e abordagens da Fundamentação Teórica	Perguntas realizadas para identificar o Processo Estratégico	Respostas dos entrevistados	Empreendedor: Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, locus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	Estratégico: Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado à objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico.
	Planejamento Estratégico 2002		Ações focadas no processo produtivo, na gestão de produção(2001, 2002, 2003)		
	Planejamento Estratégico 2003		Número ampliado, em torno de 90 pessoas. Objetivos: Definir o mercado alvo; Crescer em soluções de automação comercial; Crescer em vendas no mercado externo; Crescer em vendas de projetos especiais		Missão: ser uma empresa global presente em cada organização brasileira trazendo soluções e serviços de adequação e produtos de automação comercial
Início do estágio de elaboração estrutural	Planejamento Estratégico 2004		Participação: 30 pessoas Após Jan 2004 contratação de uma consultoria especializada em mercado. Mapa mais enxuto, com menor necessidade de revisões periódicas, atualizado, refletindo a realidade da empresa. Conceito inovador: intervenções estratégicas (trazidas pelo consultor direto do BSC que ainda não está publicado) Exemplos de intervenções: Assegurar a excelência na qualidade dos produtos em Manaus; Implantar uma rotina eficaz de previsão de venda.	“A internacionalização foi deixada de lado. A diretoria se concentrou em entender melhor como ela iria atuar no exterior” .	Missão: ser uma empresa global presente em cada varejo do Brasil com soluções de automação comercial. O aprendizado está presente no Processo Estratégico e se evidencia nas mudanças que ocorrem nos planejamentos estratégicos anuais. (MINTZBERG,)

Plan 3

INTERAÇÃO DOS PROCESSOS EMPREENDEDOR E ESTRATÉGICO : exemplo de percepção de oportunidade atual (2205) sendo trabalhada na organização			IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS		
Empreendedorismo Corporativo	propósito de criação de valor (BABSON, 2002)		Expansão internacional - Argentina	Empreendedor: Empirismo; intuição; comprometimento com a visão; busca do novo (iniciativa); disposição em correr riscos e traçar objetivos; autoconfiança, locus de controle interno; necessidade de independência e autonomia; energia; comprometimento; persistência e aprendizado contínuo, criatividade e inovação.	Estratégico: Fases claramente definidas; planejamentos complexos; decisões como objetos de análise; ativo; orientado à objetivos; explícito; deliberado; prescritivo; planejamento estratégico como consequência; rígido; analítico.
	A identificação, desenvolvimento, captura e implementação de novas oportunidades de negócios, sendo que requer mudanças no emprego de recursos, conduz à criação de novas competências e resulta de novas possibilidades de posicionamento no mercado (DORNELAS, 2003)	<p>Como são identificadas as novas oportunidades?</p> <p>Como foi identificada a aquisição dessa nova empresa?</p>	<p>Oportunidades hoje só são vislumbradas se forem meios para atingir a estratégia que foi formalmente definida.</p> <p>Os agentes decisores buscam oportunidades que se encaixam à estratégia organizacional</p>	<p>inovação, proatividade e capacidade de se correr riscos</p>	<p>“de 2001 pra cá, cada vez mais a gente está estreitando o foco.,até chegar no ponto onde estamos, que é o trabalho pesado no ambiente de atendimento ao público da loja, ou seja, automação comercial, mas não retaguarda, back-offs, nada que esteja muito em volta. Nós estamos num espaço aqui que a loja, frente de loja, toda a automação da frente de loja nós estamos dispostos a trabalhar com oportunidades e possibilidades de produtos, de soluções nesse ambiente. Então, isso ajudou muito a gente descartar coisas que chegam que estão fora” .</p> <p>“quando uma “”oportunidades chega, a primeira filtragem clara é se isso está dentro daquele rumo, daquele core Se aquilo estiver dentro daquele core, ele passa por uma análise técnica normal, natural. Mas se ele não estiver dentro daquele core, isto significa que ele está automaticamente eliminado. Ele fica no que a gente chama de parking lot onde vai ser feita uma análise de prospecção, vai ser feita uma análise para tentar entender se de repente aquela oportunidade não é algo que inclusive possa vir a influenciar a definição daquele core, e aí você toma a sua decisão e segue. Então, uma análise de oportunidade de produto como de negócio, ela passa por um processo de avaliação de viabilidade. Passa por uma análise de viabilidade estratégica, técnica, financeira e mercadológica “</p>
	Mudanças na forma com que os recursos são empregados na empresa, conduzirá à criação de novas competências na empresa e resultará em novas possibilidades de posicionamento no mercado	Como os recursos são empregados hoje na empresa?			

Primeira etapa	A identificação e avaliação da oportunidade, bem como a definição do conceito do negócio.	<p>Como foi identificada essa oportunidade?</p> <p>Que perspectivas foram deslumbradas?</p> <p>Que pessoas são envolvidas e como é feita a avaliação da oportunidade?</p>	<p>Foi primeiramente identificado o foco de trabalho: impressoras fiscais na América Latina e Quiosque Printer nos USA.</p> <p>Perspectivas de entrada e crescimento em novo mercado.</p> <p>A diretoria, na figura do Diretor Presidente da empresa buscou oportunidade relacionada ao foco. Num segundo momento, envolveu pessoas e consultorias chaves para a aquisição da empresa na Argentina.</p>	<p>Lócus interno</p> <p>A internacionalização foi deixada de lado no planejamento estratégico e ficou a cargo da diretoria da empresa, que se concentrou em entender melhor como ela iria atuar no exterior. 1.... Na unha</p>	Foco: através de aquisição de pesquisas, análise das forças e fraquezas da organização e do planejamento estratégico.
Segunda etapa	À segunda etapa, o planejamento das atividades a serem implementadas, as estratégias a serem usadas, a definição das metas e resultados almejados.	<p>Como são planejadas as novas atividades ?</p> <p>Quais os passos para a realização do novo negócio?</p> <p>Como são definidas as metas e resultados?</p> <p>È realizado um plano de negócios?</p> <p>Como foram implementadas? Que estratégias foram usadas? foram definidas metas e resultados? De que maneira?</p>	<p>O diretor Presidente analisou estrategicamente baseado nas análises com ajuda do gerente da América Latina tendo conhecimento do Conselho e das análises.</p> <p>O CEO desenha a proposta baseado na sua experiência, no conhecimento que trouxe da Argentina e no foco.(12 ítems).</p> <p>São feitas as análises de custo, composição societária e da proposta.</p> <p>Contrata uma empresa para desenhar o estatuto e o acordo de acionistas.</p> <p>Em paralelo, o Head da Argentina e o Head aquí (o Gerente da América Latina) montam o business plan detalhado para os próximos dois anos: detalhes do produto, eventos de entrada, propaganda, investimento, despesas, contratações, cash flow, tudo).</p>		
Terceira etapa	À terceira etapa, a identificação dos recursos disponíveis e busca de recursos externos	<p>Que decisões foram tomadas em relação aos recursos? Como foram aplicados os recursos disponíveis? Que outros recursos foram buscados externamente?</p>	Identificação de recursos e investimento		
Quarta etapa	a implementação e gerenciamento do projeto bem como a colheita dos frutos e avaliação de resultados.	<p>De que maneira foi implementado? Como foi gerenciado? Foi feita uma avaliação de resultados? De que modo foi feita? Perceberam que surpreenderam o mercado algumas dessas vezes? Externamente, em relação ao ambiente? Antecipação de mudanças? Surpreendendo concorrentes? Internamente?</p>	O intraempreendedorismo é desejado, mas precisa ser revisto pela alta administração como constatado pelo Presidente da Empresa em função de feedback dos empregados.		

		Assumindo responsabilidades? Fazendo acontecer? Implementando? Como é visto o intraempreendedorismo na Bematech?			
	tomadas de decisão	Em relação à tomada de decisão e formulação da estratégia, que importância atribuem: À intuição: Ao raciocínio lógico:			
Intensidade Empreendedora (MORRIS, KURATKO, 2002)	A inovação na organização A propensão a riscos	Quais inovações que foram percebidas durante o desenvolvimento da organização? Em termos tecnológicos? Em termos de gestão? Foram inovações incrementais ou radicais? Como foram avaliadas? Os riscos foram calculados e analisados antes da implementação dessas inovações? Havia sido desenvolvido um plano um plano "B" em alguma das situações?	Em termos tecnológicos: forma de inserir o papel na impressora; bloco impressor específico para ATM (auto talking machine) bancário, tecnologia térmica para substituir a fita detalhe. Em termos de gestão: criação de canal de distribuição; programa de parceria com Software Houses (Bematech Software Partners); projeto de financiamento com a FINEP, como diluir o risco, como chegar a estratégia da empresa através de conceito novo de fazer negócio. ... aponta o trabalho de planejamento estratégico, unindo meios, modelos e métodos na organização como uma inovação. As inovações tecnológicas são avaliadas como radicais por um dos pelos entrevistados, as inovações de gestão, por ambos, incrementais. Não há muita avaliação de riscos quando se trata de inovações. Planos B estão começando a ser trabalhados na empresa	"agora, em geral, estas inovações mais pontuais sejam elas tecnológicas ou de "marketing" não são muito avaliadas. O que acontece é uma boa idéia, vamos para frente com isso, acredito que isto possa ser um diferencial fantástico para a empresa no mercado e vamos fazer" " nós temos aqui uma linha de inovadores na área de aplicação da tecnologia, ou seja, então eu fiz uma tecnologia em algum local do mundo, para alguma determinada aplicação, se aquilo for aplicado ao nosso segmento de negócio, a gente tem que trazer aquilo muito rapidamente"	
	A proatividade (antecipação de mudanças: Busca de novas oportunidades; Introdução de novos produtos e marcas; Eliminação de operações que estejam em declínio (VENKATRAMAN, 1989)	Perceberam que surpreenderam o mercado algumas dessas vezes? Externamente, em relação ao ambiente? Antecipação de mudanças? Surpreendendo concorrentes? Internamente? Assumindo responsabilidades? Fazendo acontecer? Implementando? Operações e produtos que estão em declínio são eliminadas?	Sempre Sim Sim Sim Sim Sim Sim Sim Sim Sim, são substituídas gradualmente por outras.		

		<p>Em relação à empresa ou grupo de gerentes empreendedores, que considerações aproximam-se do que acreditam acontecer aqui?</p> <p>() – uma empresa ou grupo de gerentes empreendedores altamente inovadores ou proativos, mas que não assumem riscos.</p> <p>() – uma empresa ou grupo de gerentes/empreendedores e que assumem altos riscos (como jogadores), mas faltam-lhes a persistência e a habilidade de implementar conceitos empreendedores.</p> <p>() – uma empresa ou grupo de gerentes/empreendedores que assumem riscos e persistem para implementar mudanças.</p>	<p>Respostas dos agentes decisores:</p> <p>estamos beirando o terceiro, mas ainda estamos no primeiro;</p> <p>:fico mais com o terceiro.</p>	<p>“É, eu acho que a turma tem que assumir mais risco, eu acho que faz parte da atividade. Você colocou aqui gerente empreendedor, ou seja, os gerentes têm que assumir, têm que correr e a gente estimula isto ou não, né? Às vezes a gente acha que estimula e poda. Isto a gente vêm trabalhando muito. Mas o fato é que as decisões não chegam sempre resolvidas, aí ainda tem muito do será que eu vou. Será que eu não vou? Tem muita coisa básica para tomada de decisão. A gente têm investido muito nisso no sentido de fazer com que a turma” (em relação aos gerentes) –</p> <p>INTRAEMPREENDEDORISMO?</p>	