

Estratégia e planejamento como alicerces da cultura empreendedora

MAGNUS LUIZ EMMENDOERFER (UFMG / Fac. Metropolitana de Belo Horizonte)
MARIANA ROSA COLAÇO MACHADO FONSECA (UFMG / Fac. Metropolitana de Belo Horizonte)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

EMMENDOERFER, Magnus Luiz; FONSECA, Mariana Rosa Colaço Machado. Estratégia e planejamento como alicerces da cultura empreendedora In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, *Anais...* Curitiba, 2005, p. 177-188.

Resumo

A ação organizacional sem estratégia e planejamento deliberados vem colocando em risco o futuro da organização, bem como os recursos que a sustentam, podendo até ocasionar a sua extinção. Neste contexto, juntando-se a idéia da estratégia e do planejamento está o empreendedor com seus valores e suas características, as quais o diferenciam dos demais profissionais nas organizações, tornando-o um agente de mudanças. O objetivo deste artigo teórico reflexivo foi apontar elementos que sustentem a tese de que a estratégia e o planejamento constituem os alicerces da cultura empreendedora, ao instituírem uma aliança entre o empreendedorismo e o processo de planejamento estratégico. Quanto aos aspectos metodológicos, este artigo possuiu um caráter exploratório que favoreceu a concretização do objetivo de estudo, demonstrando elementos que levam a considerar que o planejamento estratégico está para o empreendedor como a inovação esta para a tecnologia, e que a flexibilidade, a agilidade e a criatividade fortalecem a estratégia e o planejamento, alicerces da cultura empreendedora. Por fim, percebe-se paulatinamente o aperfeiçoamento dos estudos acerca do empreendedorismo, a fim de caracterizá-lo como uma área de conhecimento cada vez mais definida num futuro próximo.

1. CONTEXTO INICIAL

O objetivo principal deste artigo teórico-reflexivo é expresso por meio da tentativa exploratória de apontar elementos que sustentem a tese de que a estratégia e o planejamento constituem os alicerces da cultura empreendedora, ao instituírem uma aliança entre o empreendedorismo e o processo de planejamento estratégico.

Com a interligação acelerada dos mercados nacionais por meio da associação gradual e exponencial das tecnologias da informação e de telecomunicações, percebe-se a convergência para um modelo de gestão onde as organizações tendem a ser mais ágeis, flexíveis e inovadoras. Isto é, mais competitivas e qualificadas, para tentarem ser eficientes na sua missão e eficazes na sua visão, pois o lucro é uma consequência destes fatores e valores, bem como o futuro sucesso empresarial.

Logo, este cenário globalizado está convergindo para uma sociedade voltada para uma era digital e para o setor com ênfase em serviços, com produtos de valores intangíveis. Contador (1995) afirma que em um ambiente globalizado, como o atual, as organizações devem analisar o ambiente externo no intuito de tentar descobrir quem serão, de onde surgirão e o que farão os novos concorrentes,

definindo parâmetros mundiais de comparação, estando as mesmas atentas ao consumidor e ao meio ambiente.

Vale lembrar que as organizações empresariais existem para produzir algo, sendo bens e/ou serviços, para alguém (público alvo) em um determinado período (prazos), pois existem necessidades a serem atendidas e sanadas, sendo consideradas oportunidades de negócios. Por outro lado, a dinâmica do mercado, condicionada pelas repercussões da globalização, não somente tem determinado o ritmo das organizações, mas tem sido o fator determinante para a longevidade das atividades organizacionais.

Sendo assim, para analisar qualquer organização, deve-se antes contextualizar a conjuntura local e global, ou melhor, sensibilizar os olhares para os processos no ambiente, lembrando o que disse Drucker (1995) que o sucesso do passado não garante o sucesso no presente nem no futuro e que vitórias não são motivos para comemorações e sim para reflexões. Neste momento, surge a necessidade de aplicar o que Mintzberg (1994) chama de estratégia emergente.

A estratégia emergente de Mintzberg (1994) é entendida como um conjunto de ações para se alcançar um diferencial em momentos de crise ou turbulências. Além disso, a estratégia emergente está intrinsecamente relacionada, segundo Gracioso (1987), à necessidade de se organizar, no caso, por meio do planejamento. Diante destas constatações, pergunta-se: é possível planejar no Brasil?

Na visão de Stoner (1995) o ato de planejar consiste em analisar a situação, determinar os objetivos que serão perseguidos, e decidir previamente as ações necessárias para perseguir estes objetivos. Ferreira (1986) corrobora conceituando planejamento como “projeção, conjunto de metas”. Desta forma, pode-se considerar o ato de planejar no contexto cultural brasileiro sob a ótica do indivíduo, veja a figura 01 a seguir:

1ª	ESPERANÇOSO.....82,9%
2ª	ALEGRE.....79,7%
3ª	ACOMODADO.....77,5%
4ª	ADAPTÁVEL.....77,2%
5ª	SENTIMENTAL.....72,9%
6ª	COMUNICATIVO68,8%
7ª	DEPENDENTE.....65,3%
8ª	HUMILDE62,3%
9ª	CRIATIVO.....62,0%
10ª	INSEGURO.....60,6%

Figura 01 - As dez características mais marcantes do brasileiro típico. Fonte: Botelho (1994).

A figura anterior demonstra as dez características mais marcantes do brasileiro típico. Os brasileiros possuem características de esperança, comodismo e dependência. Embora tais características sejam fatores que dificultam o ato de planejar, principalmente estrategicamente, percebe-se por outro lado, devido à diversidade cultural existente no Brasil, características como adaptação, comunicação, humildade e criatividade vão ganhando destaque neste novo ambiente imprevisível, instável e competitivo das organizações.

É possível constatar, dessa forma, que as organizações brasileiras, em sua maioria, são reflexos das características e atitudes das pessoas. Contudo, a resposta para a dificuldade de se planejar nessas condições seria SIM, é possível planejar no Brasil, apesar das contínuas mudanças sócio-econômicas.

Mas, quais seriam as estratégias? Entende-se que a estratégia é a essência, a síntese de um processo de busca, que determina o norte que a organização irá tomar em sua trajetória para o futuro. Assim, a estratégia é o principal resultado de um sistema de planejamento estratégico.

A este respeito, entende-se estratégia como sendo a expressão da utilização, pela organização, dos seus pontos fortes (existentes e potenciais) para superar mudanças no ambiente, levando em conta seus objetivos. Para Motta (1995) a estratégia é:

o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente. Portanto, estratégia tanto pode ser guias de ação definidos *a priori* quanto o conjunto de resultados definidos *a posteriori* como produto de comportamentos organizacionais específicos (MOTTA, 1995, p.82).

Um exemplo de estratégia seria desenvolver elementos que integram a cultura empreendedora, nas pessoas em suas respectivas organizações, como forma de estimular o planejamento (estratégico) no Brasil.

Percebe-se que as linhas anteriores referem-se à idéia de estratégia e de planejamento, e vice-versa, mas sua concepção num ambiente instável e de plenas mudanças torna-se complicada diante do fato de que as realizações são em sua maioria contingenciais e não tão situacionais e rotineiras.

Neste contexto, a figura do empreendedor não significa simplesmente a de conceber os fatos de maneira estática e passiva. Ao contrário disso, o empreendedor é o próprio agente de mudanças. Seguindo esta linha de raciocínio, entende-se que as mudanças nas organizações são geradas por empreendedores. E, para que as mudanças organizacionais ocorram a favor da própria organização, a fim de obter-se vantagem competitiva, necessita-se de uma (pre) visão dos agentes envolvidos.

Esta (pre) visão é composta de certo modo por estratégia e por planejamento, os quais são alicerces da cultura empreendedora. Ambos formam a base conceitual que orientam o empreendedor na ação das mudanças.

Sendo assim, após a sensibilização apresentada neste tópico serão vistos a seguir argumentos que sustentam o processo de planejamento estratégico, ou seja, a estratégia e o planejamento, e mais adiante, estes como alicerces da cultura empreendedora.

2. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de planejamento consiste em um conjunto de procedimentos que considera a tomada e a avaliação de uma série de decisões inter-relacionadas, previamente à ação. Essas decisões são tomadas em um determinado momento que se acredita que a futura situação desejável para a organização provavelmente não acontecerá a menos que alguma coisa seja feita. Sendo tomada a providência apropriada, as chances de um resultado favorável serão maiores e mais próximas do planejado.

Reforçando esta idéia, Motta (1995) concebe o planejamento, em essência, como uma atividade decisória com opções estratégicas, as quais devem estar desligadas das atividades operacionais do cotidiano organizacional, porque a rotina leva à alienação das tarefas, o que favorece a distorção de uma visão estratégica e a configuração de novas e criativas ações posteriores. Motta (1995) ainda ressalta que a estratégia serve para qualificar as funções administrativas, como organizar, controlar, liderar e, inclusive, planejar.

Logo, para se conhecer a natureza do planejamento, é fundamental conhecermos primeiramente o processo decisório, para que o planejamento se efetive como função administrativa. O processo de tomada de decisão, baseado em Stoner (1995) parte do pressuposto de um completo conhecimento do problema a ser resolvido, a relação das alternativas possíveis, uma reflexão coerente e ordenada sobre o assunto, para em seguida apresentar a solução a ser seguida, no caso a decisão tomada. Para tanto existem quatro etapas que compõem o processo decisório, como é demonstrado na figura 02:

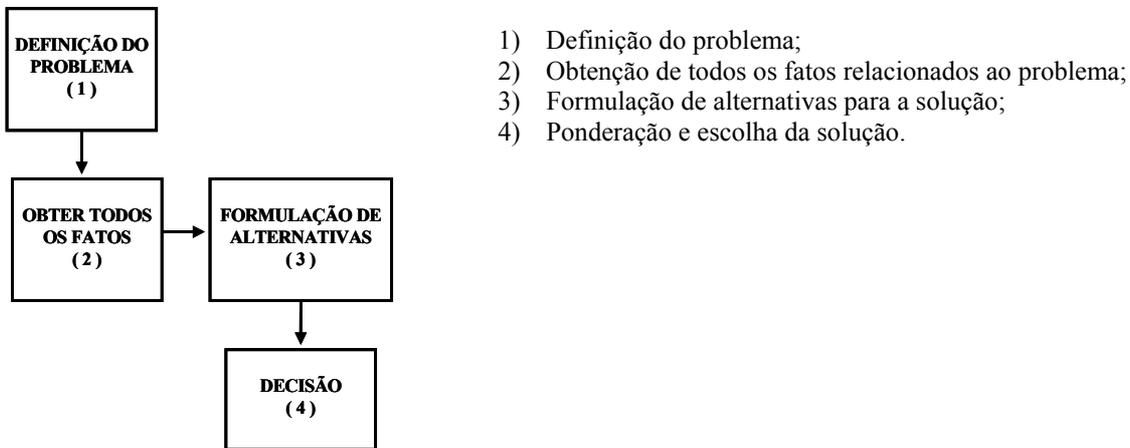


Figura 02 – As etapas do processo decisório. Fonte: Elaboração própria.

Aparentemente, o processo decisório é constituído de apenas quatro etapas, porém são etapas complexas, principalmente a etapa que busca obter todos os fatos, ou seja, todas as informações relevantes à resolução da problemática. Esta segunda etapa é fundamental para o desencadeamento eficiente e eficaz das duas etapas seguintes, assim como resolver o problema e dificuldades.

Alguns estudiosos em administração, como é o caso de Motta (1995), sustentam a tese de que quanto mais amplo, ou seja, quanto mais áreas ou unidades funcionais da organização são afetadas pelo efeito do planejamento, mais estratégico ele é, pois serve como um instrumento de integração da dinâmica ambiental com a dinâmica organizacional, visando desenvolver caminhos possíveis para a organização, denominados estratégicas, como sustentam Parson e Culligan (1988).

As estratégias têm a finalidade, seguindo as idéias de Mintzberg (1994), de atingir estados futuros desejados, chamados objetivos. Ansoff (1977) complementa esta colocação, explicando que as decisões estratégicas preocupam-se, principalmente, com problemas externos às organizações, ou seja, os problemas estratégicos consistem na identificação do ramo em que a organização atua e dos ramos em que deseja ingressar.

Além disso, a importância do estabelecimento de estratégias dentro das organizações, deve-se ao fato de que “as organizações devem ter um campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento, e que os objetivos por si sós não atendem a essa necessidade, sendo exigidas regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros” (ANSOFF, 1977, p.87).

O termo “estratégia”, conforme Gaj (1986) significa ações iniciadas hoje pela organização que poderão levar essa mesma organização a uma situação mais cômoda no futuro. Nesse sentido, para Gaj (1986), estratégia é uma postura direcionada a procedimentos que devem ser iniciados hoje para se obter no futuro o objetivo que se deseja.

Para Oliveira (1998) o planejamento estratégico é entendido como sendo um conjunto de procedimentos gerenciais que permitem ao executivo constituir a direção a ser seguida pela

organização, com vistas a obter um nível de otimização na relação da organização com seu meio ambiente.

Logo, o planejamento estratégico consiste na formulação de objetivos e estratégias de longo prazo e envolve as partes principais da organização, como os administradores de topo ou altos executivos que geralmente são responsáveis por tomarem as decisões, desenvolverem e executarem o próprio planejamento estratégico.

Para concebermos o processo de planejamento na prática, vejamos a metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas organizações, que conforme, Klement (1997), Oliveira (1998) e Kotler (1998), as fases básicas compõe-se nas seguintes etapas:

- **diagnóstico estratégico** - etapa na qual se efetuará um diagnóstico sobre como está a organização, a partir da identificação das expectativas e dos desejos, da análise externa (ambiente), análise interna e análise da concorrência;
- **missão da empresa** - estabelecimento da razão de ser da organização, ou seja, para onde ela deseja dirigir-se, estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais (explicitação dos setores de atuação da organização, dentro de sua missão), estruturação e debate de cenários (critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa), estabelecimento da postura estratégica (maneira mais adequada da organização objetivar seus propósitos), estabelecimento de macroestratégias (ações para a organização melhor interagir com o ambiente) e macropolíticas (orientações que embasarão as decisões da organização, em relação à melhor interação com o ambiente);
- **instrumentos prescritivos e quantitativos** - análise da forma como se alcançará o que a organização deseja, os instrumentos prescritivos tornam explícito o que se deve fazer para a organização direcionar-se ao alcance de seus propósitos (através do estabelecimento de objetivos, metas e desafios, do estabelecimento de estratégias e políticas funcionais e do estabelecimento dos projetos e planos de ação). Os instrumentos quantitativos são projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura organizacional da empresa para o desenvolvimento dos planos de ação;
- **controle e avaliação** - verificação de como a empresa se dirige para a situação desejada, através de avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos, análise dos desvios dos mesmos, tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas, acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva, adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

A seguir, será ilustrado o processo de planejamento estratégico em minúcias e com a respectiva explicação:

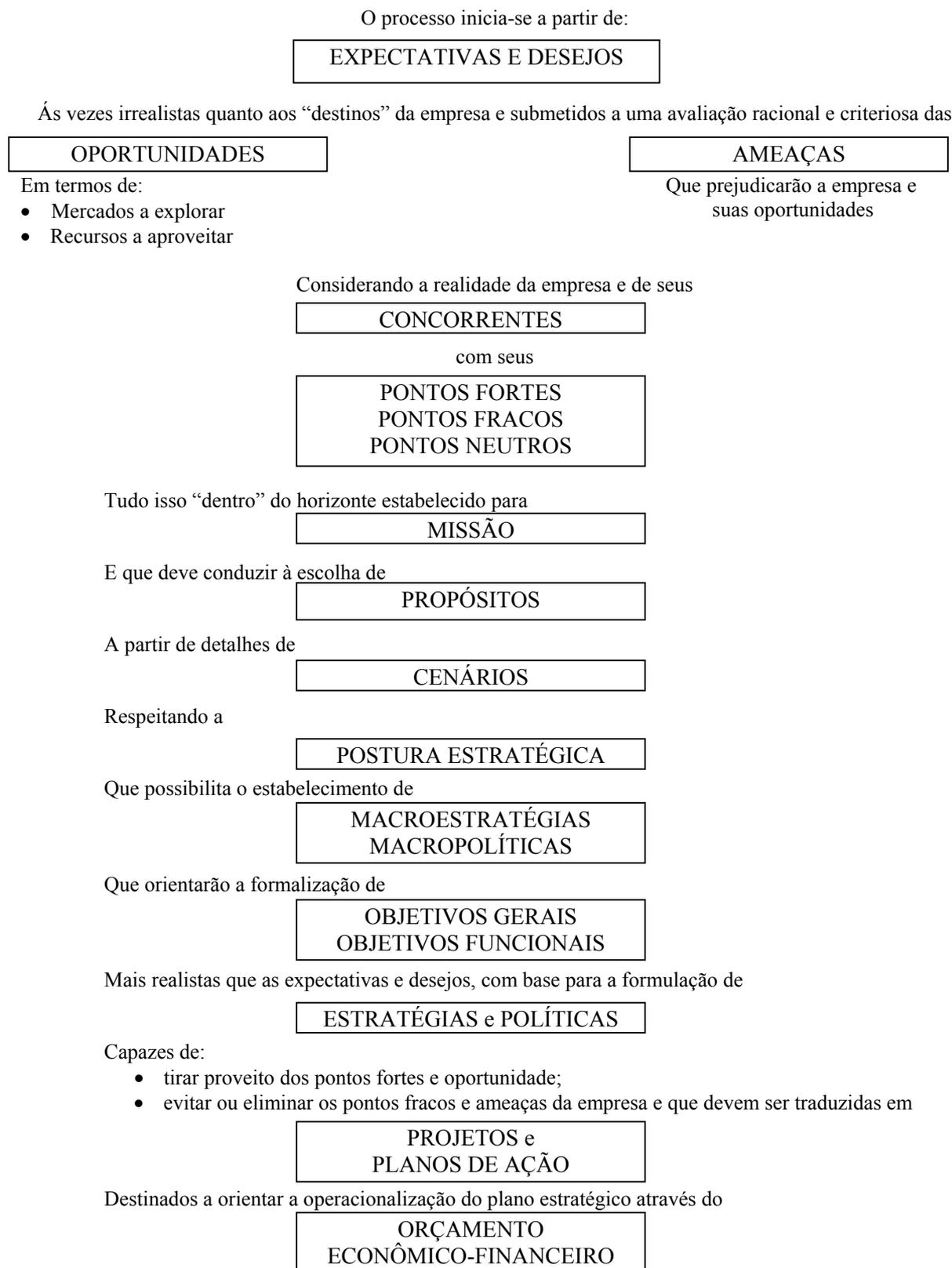


Figura 3: Processo detalhado de planejamento estratégico. Fonte: Oliveira (1998, p.76)

Sob outro ponto de vista pode-se observar também o processo de planejamento estratégico de maneira simples e básica, sinteticamente demonstrado na figura 04, a seguir:



Figura 04 – O processo básico de planejamento estratégico. Fonte: Elaboração própria.

Entende-se assim que o planejamento estratégico é um processo formalizado, que leva em conta os pontos fortes e fracos da organização, bem como as ameaças e oportunidades do ambiente, com o objetivo de produzir e articular resultados, estabelecendo objetivos, estratégias e ações, na forma de um sistema integrado de decisões.

Nas organizações acionar a função planejar é preciso, especialmente estrategicamente, tanto numa situação macro quanto micro, transformadora ou não, para assim direcionar as ações e os objetivos claros de forma mútua em prol de resultados coletivos. Para Bringham et al. (2001, p.02) planejar estrategicamente significa “pensar a organização como um todo em sua relação com o ambiente, numa perspectiva de futuro”.

Neste sentido, é necessário procurar no ambiente maneiras de auxiliar e agilizar este processo complexo que é o planejamento estratégico. E, para viabilizar este processo apresenta-se o empreendedor como uma resposta eficaz e competente à atual administração estratégica nas organizações no que tange ao processo de planejamento estratégico. Isto será demonstrado no próximo tópico, onde a estratégia e o planejamento aparecem como os alicerces da cultura empreendedora.

3. ALICERCES DA CULTURA EMPREENDEDORA

Na safra de problemas, encontrar oportunidades é algo que o empreendedor sabe fazer muito bem, pois ele é aquele que faz acontecer. O empreendedor é aquele que cria, inova, assume riscos e provoca o surgimento de valores adicionais nas organizações. Tais capacidades e competências apresentadas permitem caracterizar o empreendedor como um agente de mudanças.

Na visão de Drucker (1996) o empreendedor enxerga a mudança como uma regra e a absorve como algo sadio. Normalmente, o empreendedor não provoca a mudança por si mesmo, mas se este fato o define, logo ele sempre está procurando mudança, reage e a desmistifica como uma oportunidade. De acordo com Fillion (1991, p.32) o empreendedor é “alguém que imagina, desenvolve e realiza suas visões”. A visão é uma idéia ou conjunto de idéias e objetivos (imagens) que se quer atingir no futuro. Eis a primeira semelhança que se evidencia entre a estratégia e o planejamento, como alicerces da cultura empreendedora.

Para Stevenson e Gumpert (1985), a cultura empreendedora tem sua ênfase na emergência de novas oportunidades, nos meios de capitalizá-las e na criação da estrutura adequada para aproveitá-las. Schumpeter (1961) considera que o empreendedor está relacionado ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios. No entanto, deve-se ter em mente que o empreendedorismo é um fenômeno cultural que possui fatores e atitudes comportamentais que variam de um lugar para o outro, dependendo do meio em que se vive. Para Emmendoerfer (2000) o ser humano não nasce empreendedor, ele desenvolve esta característica no meio em que vive, sendo o ambiente, tanto a época quanto o lugar, um influenciador positivo ou negativo desta tendência.

Conhecimento, habilidade e atitude são os componentes de um saber integral para um empreendedor. Desta forma, o sucesso não ocorre por acaso, e depende exclusivamente de cada um. Seguindo esta afirmação o empreendedor não depende do fator “sorte”, mas sim da utilização ordenada das características empreendedoras em sintonia com as técnicas gerenciais baseadas num roteiro pré-definido ou num planejamento estratégico. Isto é, capacidade gerencial em administrar problemas e também em saber explorar as oportunidades de momento. Para enriquecer a idéia da constituição da cultura empreendedora, será apresentada a tabela 01 que demonstra as principais características dos empreendedores.

Tabela 01 – Características do empreendedor

• O empreendedor tem um “modelo”, uma pessoa que o influencia.
• Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização.
• Tem perseverança e tenacidade.
• O fracasso é considerado um resultado como outro qualquer. O empreendedor aprende com os resultados negativos, com os próprios erros.
• Tem grande energia. É um trabalhador incansável. Ele é capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar os seus esforços para alcançar resultados.
• Sabe fixar metas e alcançá-las. Luta contra padrões impostos. Diferencia-se. Tem a capacidade de ocupar um espaço não ocupado por outros no mercado, descobrir nichos.
• Tem forte intuição. Como no esporte, o que importa não é o que se sabe, mas o que se faz.
• Tem sempre alto comprometimento. Crê no que se faz.
• Cria situações para obter <i>feedback</i> sobre o seu comportamento e sabe utilizar tais informações para o seu aprimoramento.
• Sabe buscar, utilizar e controlar recursos, usa também a parte direita do cérebro.
• É líder. Cria um sistema próprio de relações com os empregados.
• É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo.
• Aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho.
• Tece “rede de relações” (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar os seus objetivos.
• O empreendedor de sucesso conhece bem o ramo em que atua.
• Cultiva a imaginação e aprende a definir visões.
• Define o que deve aprender (a partir do não definido) para realizar as suas visões. É pró-ativo diante daquilo que deve saber: primeiramente define o que quer, aonde quer chegar, depois busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo.
• Cria um método próprio de aprendizagem. Aprende a partir do que faz. Emoção e afeto são determinantes para explicar o seu interesse. Aprende indefinidamente.
• Tem alto grau de “internalidade”, o que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que pode mudar o mundo.
• O empreendedor não é um aventureiro; assume riscos moderados. Gosta do risco, mas faz de tudo para minimizá-lo. É inovador e criativo.
• Tem alta tolerância à ambigüidade e à incerteza e é hábil em definir a partir do indefinido.
• Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

Fonte: Dolabela (1999). *Grifo do pesquisador*

A tabela acima fornece algumas características empreendedoras como:

- saber fixar metas e se comprometer à alcançá-las;
- criar situações para obter *feedback* sobre o seu comportamento e saber utilizar tais informações para o seu aprimoramento;
- orientar-se para resultados, para o futuro, para o longo prazo; cultivar a imaginação e aprendizagem na definição de visões;
- Ser pró-ativo diante daquilo que deseja saber: primeiramente definindo o que quer, aonde se quer chegar, e depois busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo.

Tais características podem ser agregadas à estratégia e ao planejamento das organizações, numa tentativa teórico-reflexiva de incorporá-las como parte da cultura empreendedora. Para tanto, as características trabalhadas por Dolabela (1999) foram relacionadas com os estudos de estratégias realizados por Mintzberg (1982):

- **A estratégia pretendida/planejada** – é aquela que pode ou não ser concretizada – percebe-se que o empreendedor faz uso dessa estratégia ao fixar metas, sendo pró-ativo e trabalhando as suas visões de empreendimentos;
- **A estratégia emergente** – é aquela que possui ações que adquirem consistência interna (em resposta às demandas ambientais – desafios e oportunidades), sem que entretanto tenham sido antecipadamente planejadas – percebe-se que o empreendedor faz uso dessa estratégia ao cultivar a imaginação e criando situações para obter *feedback* de suas ações organizacionais;
- **A estratégia realizada** – é aquela originada da confluência de dois vetores, o primeiro resulta da estratégia planejada e que tornou-se concretizada (estratégia deliberada), o segundo, equivale a estratégia emergente – percebe-se que o empreendedor faz uso dessa estratégia ao orientar-se por resultados, ao longo prazo, trabalhando assim o pensar estratégico de seu negócio.

Somado a isso, Mintzberg (1982) destaca também que as estratégias possuem uma curva de vida durante a evolução organizacional: nascem, desenvolvem-se e por fim dão lugar a outras estratégias, estando em consonância com a trajetória de crescimento e maturidade das empresas. Este entendimento permite ao empreendedor ser flexível para adotar ações que permitam alcançar resultados ao longo do tempo, planejados ou não, para a concretização de sua visão estratégica do negócio. Assim, na fase inicial, a estratégia da organização pode ser caracterizada como sendo gestáltica, ocasião em que prevalece a visão (ideal) do empreendedor e os procedimentos (coleta de informações, análise, formulação de cenários, etc.) ainda não sistematizados. Gradualmente com o seu crescimento, a empresa experimenta alterações na sua formulação estratégica, aumentando o conteúdo analítico que antecede as decisões, bem como a sistematização dos procedimentos.

Para Stevenson e Gumpert (1985), o foco empreendedor distingue-se do foco administrativo em relação ao planejamento estratégico, ao trabalhar com uma orientação estratégica movida pela percepção da oportunidade, cujo o comprometimento está ligado a captura dessas oportunidades, com uma prática revolucionária com ações de curta duração. Neste sentido, o empreendedor tem uma visão de longo prazo do negócio (orientação estratégica), sendo seus atos deliberados para o curto prazo e imediatismo (planejamento operacional/tático).

Frente a isso, percebe-se que o empreendedor, inspirado nas idéias de Gaj (1986) adota uma postura estratégica consciente em direção a concretização de suas visões como uma forma de se administrar recursos limitados.

Devido a maioria das organizações empreendedoras possuírem uma estrutura simples e enxuta (MINTZBERG e QUINN, 2001), entende-se que o empreendedor faz uso de do planejamento estratégico em sua organização coadunando assim com a idéia de Motta (1995). Este planejamento estratégico envolve procedimentos descritos no processo apresentado por Oliveira (1998) com o mínimo de formalismo, o não/baixo estabelecimento de ações macro-estratégicas e o controle/acompanhamento afinado do orçamento empresarial.

Com base nos estudos de Gerber (1990) e Dolabela (1999) percebeu-se que o empreendedor não segue de modo disciplinado uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico para suas organizações como aqueles estabelecidos anteriormente por Klement (1997), Oliveira (1998) e Kotler (1998). Porém, coloca em prática a sua missão, muitas vezes informal, fazendo uso de instrumentos prescritos no mercado ou instituições de apoio as organizações.

A reflexão teórica permitiu demonstrar uma concatenação das idéias sobre o objeto em estudo com o conteúdo apresentado nos tópicos anteriores, o que propicia conceber estes elementos como sendo próprios da base da cultura empreendedora.

Variar, diversificar, mudar são verbos estratégicos empregados por um empreendedor, que queira criar um negócio, aumentar o seu mercado garimpando um novo segmento, definindo o perfil do cliente que queira atender. Mas de nada adianta se não souber onde se quer chegar, para isso existe a visão e a missão, como pontos de estratégia e planejamento, para que os anseios possam ser concretizados.

Desta forma, o planejamento estratégico está para o empreendedor como a inovação esta para a tecnologia, sendo a flexibilidade, agilidade e criatividade características tanto do empreendedor quanto do planejamento estratégico. Além disso, o empreendedor é um agregado de personalidades, variáveis em seu grau, que segundo Gerber (1990), são de um líder, de um gerente e de um técnico. Este posicionamento, somado aos argumentos apresentados favorece a concepção de que a estratégia e o planejamento, instituído por meio do planejamento estratégico, compõem um dos alicerces da cultura empreendedora.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta investigação foram levantados elementos que demonstram o processo de planejamento estratégico, onde a estratégia e o planejamento vão gradualmente se caracterizando como alicerces da cultura empreendedora.

Percebeu-se alguns argumentos que justificam a aliança do planejamento estratégico e do empreendedorismo, pois em ambos transparecem características iguais, semelhantes e complementares. Somado a isso, a estratégia e o planejamento como alicerces da cultura empreendedora, visa diminuir as incertezas das oportunidades nos negócios, e isto transparece na atitude do empreendedor procurar sempre “calcular” o risco, de maneira premeditada (STEVENSON e GUMPERT, 1985).

Vale também destacar que mesmo fazendo parte de uma era conduzida, dentre outras coisas, pela tecnologia da informação, não se faz planejamento estratégico sem pessoas, muito menos elas estando pouco motivadas. A motivação é o elemento que Stoner (1995) considera como nutriente do espírito empreendedor. O treinamento profissional é algo que deve estar presente num ambiente empresarial, bem como o prazer por fazer algo com significado.

Outro ponto importante, é que entre a passagem do planejamento e a ação do empreendedor deve existir um período adequado, não muito longo, para que as idéias e pretensões não se percam ou depreciem. Tal colocação possui o seu valor, como mencionado por Drucker (1996) ao longo deste estudo, devido ao processo de mudanças ser constante e cada vez mais rápido na sociedade e no mercado.

Por fim, não se pode negar que com o desenvolvimento deste trabalho, o empreendedorismo e o planejamento estratégico possuem pontos em comum, o que favorece paulatinamente a disseminação e o aperfeiçoamento dos estudos acerca do empreendedorismo, a fim de caracterizá-lo como uma área de conhecimento cada vez mais definida, num futuro próximo.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo : McGraw-Hill, 1977.

BOTELHO, E. **A empresa inteligente**. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1994.

BRINGHENTI, C. et al. **Planejamento estratégico e empreendedorismo**: uma combinação para alcançar bons resultados. In: **Encontro Nacional de Empreendedorismo**, n.3, 2001, Florianópolis. Anais. Escola de Novos Empreendedores. CD-ROM.

CONTADOR, J. C. Planejamento estratégico. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, 1995. p.43-56.

DOLABELA, F. C. **O segredo de Luísa**. São Paulo : Cultura, 1999.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo, Pioneira, 1995.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios, São Paulo : Pioneira, 1996.

EMMENDOERFER, M. L. **As transformações na esfera do trabalho no final do século XX**. Florianópolis, 2000. 53f. Monografia (Prêmio Senador Milton Campos 2000). Fundação Milton Campos; Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras.

EMMENDOERFER, M. L. O Empreendedor no contexto do planejamento estratégico. **Revista Brasileira de Administração**. Brasília, n.33, jun. 2001. p.16-17.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2.ed. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1986.

FILLION, L. J. **Visão e relações**: elementos para um metamodelo da atividade empreendedora, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 1991.

GAJ, L. **Administração estratégica**: ‘O Estado da Arte’, conceitos, técnicas e sistema de adequação empresarial. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1986.

GERBER, M. E. **O mito do empreendedor**. 2.ed. São Paulo : Saraiva, 1990.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo : Atlas, 1987.

KLEMENT, C. F. F. **Teoria contingencial e novos paradigmas da administração** Florianópolis, 1997. 219f. Monografia (Ciências da Administração). Centro Sócio Econômico. Universidade Federal de Santa Catarina.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 5.ed. São Paulo : Atlas, 1998.

MINTZBERG, H. WATERS, J. A. **Tracking strategy in an entrepreneurial firm**. Academy of Management Journal, 1982, vol. 25, n.3, p.465-499.

MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. FreePress: New York, 1994.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: PORTER, M. E. e MONTGOMERY, C. A. (org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 6 ed. Rio de Janeiro : Record, 1995.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. 12.ed. São Paulo : Atlas, 1998.

PARSON, M. J.; CULLIGAN, M. J. **Planejamento: de volta as origens**. São Paulo : BestSeller, 1988.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria de Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro : Fundo de Cultura, 1961.

STEVENSON, Howard H.; GUMPERT, David E. The heart of entrepreneurship, **Havard Business Review**, Vol.63, p.85-94, mar./abr. 1985.

STONER, J. **Administração**. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil, 1995.