

O Planejamento Estratégico como elemento de sucesso do empreendedor – O caso da empresa EXAL

SYLVIO KAUFFMANN (PUC-PR)
ADRIANE WERNER (PUC-PR)
JANSEN MAIA DEL CORSO (PUC-PR)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

KAUFFMANN, Sylvio; WERNER, Adriane; DEL CORSO, Jansen. O Planejamento Estratégico como elemento de sucesso do empreendedor – O caso da empresa EXAL In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 215-223.

Resumo

As escolhas feitas por um empreendedor no processo de compra ou início de um negócio envolvem decisões estratégicas complexas, desde a motivação inicial de empreender, até a escolha do ramo de negócio em que ele vai investir. A partir de quando decide empreender, o empresário depara-se com a necessidade de tomar inúmeras decisões, como, por exemplo, se deve iniciar ‘do zero’ ou comprar um negócio já estruturado, que fontes de recursos financeiros serão necessárias, entre outras. Com o objetivo de analisar o comportamento do empreendedor na tomada dessas decisões cruciais, antes, durante e depois de se tornar empresário, foi feito um estudo de caso de uma empresa do ramo de fornecimento de alimentação para funcionários de empresas, sediada em Curitiba e com cozinhas industriais instaladas em diversas localidades nos estados do Paraná, Santa Catarina, São Paulo e Minas Gerais. Para tanto foi usada a metodologia de história de vida, através de uma entrevista semi-estruturada em profundidade com o fundador e presidente desta empresa, realizada em novembro de 2004.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo estudar o comportamento de um empreendedor, no seu processo decisório de empreender, desde a escolha do ramo de negócio até o processo cognitivo de empreendedorismo ao longo da experiência do empresário no negócio que comanda. Para a realização da pesquisa, foi escolhida uma empresa de porte médio, bem sucedida, e que tem apresentado níveis de crescimento significativo e consistente nos seus 12 anos de existência, a Exal Alimentos Ltda., do ramo de fornecimento de refeições coletivas para funcionários de empresas. A empresa é sediada na cidade de Curitiba e tem restaurantes instalados nas próprias unidades das companhias para as quais fornece refeições, nos estados do Paraná, Santa Catarina, São Paulo e Minas Gerais. A coleta de dados foi feita por meio de uma entrevista semi-estruturada em profundidade com o empresário, usando a metodologia qualitativa de história de vida. O entrevistado foi Roberto Costa Oliveira, Diretor-Presidente da Exal. A entrevista em profundidade foi realizada em novembro de 2004.

Antes de decidir empreender em seu próprio negócio, o empresário Costa Oliveira era Diretor de Planejamento Estratégico da Ford New Holland. A Exal Alimentos foi fundada em 1992, a partir da compra de uma empresa menor, do mesmo ramo (Refeições Vovô Juca), depois de uma longa

pesquisa feita pessoalmente pelo empresário. Hoje a empresa tem um total de 500 funcionários, espalhados pelos 35 restaurantes nas empresas onde produz e fornece refeições. A sede tem apenas 12 funcionários e está localizada no bairro do Batel em Curitiba.

2. PERFIL DO EMPREENDEDOR

Empreendedores costumam serem caracterizados por ver oportunidades aonde outros não vêem, além de terem a habilidade de reunir e comprometer os recursos necessários para realizar uma oportunidade (CAVE, 2004). É dito que eles são tolerantes ao risco, lidam com a incerteza de maneira confortável e que o seu processo de decisão é pró-ativo (CAVE, 2004). Estas características também são vistas como aparentes diante de opções reais.

BERNARDI (apud MIRSHAWKA, 2004) diz que os perfis dos empreendedores e dos gestores são distintos e complementares. Os fins são responsabilidade do empreendedor, e os meios, representados pelas técnicas de gerenciamento e controle, ferramentas gerenciais disponíveis, são primordialmente do gestor. “A combinação desses papéis conflitantes e complementares, delineiam o gerente estratégico, ou seja, uma pessoa que é ao mesmo tempo empreendedor, líder, visionário e gerente”.

Entre as características ou condições que levam as pessoas ao novo negócio BERNARDI (2003) cita o funcionário de uma empresa, “o indivíduo que percebe que possui características de empreendedor, mas sente também ao longo de sua carreira um desequilíbrio e falta de reconhecimento entre suas contribuições e as recompensas recebidas, ou então falta de interesse em suas idéias, ou uma intensa interferência da burocracia da empresa”. O caso do empresário entrevistado se encaixa neste perfil de indivíduo que, “frustrado em suas necessidades de realização pessoal, em algum momento de sua carreira decide partir para um negócio próprio”. Em seu relato, Costa Oliveira afirmou que se sentiu realizado como executivo de uma empresa multinacional e que sempre teve o sonho de ter seu próprio negócio. Desligou-se então da Ford New Holland, onde trabalhava como Diretor de Planejamento Estratégico, e passou a se dedicar em tempo integral à tarefa de procurar um negócio para empreender.

3. PROCESSO LÓGICO

Segundo LANGE (apud MIRSHAWKA, 2004), que criou nos anos 70 a primeira planilha eletrônica, o VisiCalc, (hoje professor do Babson College, referência no ensino de empreendedorismo de Boston), uma das características que as pessoas devem reforçar ou aprender para se tornarem bons empreendedores é a capacidade de reconhecer uma oportunidade. Raramente uma boa chance é fruto apenas de inspiração.

O empresário entrevistado relatou que fez uma extensa e detalhada pesquisa de mercado, em cerca de 20 setores antes de se decidir pelo setor de alimentação coletiva. Mesmo assim, segundo ressaltou, não era esse o setor escolhido até que surgiu uma empresa do ramo de alimentos que estava à venda, a “Refeições Vovô Juca”. “Vi nesse negócio a minha possibilidade”, afirmou Costa Oliveira. A empresa estava à venda por um valor extremamente alto para as disponibilidades do empreendedor, mas ele conseguiu negociar com os proprietários, argumentando que seria imprescindível abater do valor de venda o passivo da empresa. O empresário fez um extenso trabalho de levantamento interno na empresa para descobrir o valor real do passivo, o que reduziu o preço de venda para um valor aceitável para ele.

Segundo estudo de PALISH e BAGBY (1995) usando um modelo baseado na teoria cognitiva, os empreendedores vêem determinadas situações como “oportunidades”, apesar de outros acharem que elas têm pouco potencial (i.e. os últimos vêem estas situações como empreendimentos arriscados,

que oferecem baixo retorno em relação a riscos desproporcionais... i.e. os empreendedores tendem a ver as situações através de óculos com lentes cor de rosa).

A partir das suas observações pessoais, o empresário concluiu que os clientes desse segmento queriam atendimento personalizado. As empresas multinacionais que atuavam no setor não conseguiam oferecer tratamento pessoal aos clientes porque, segundo Costa Oliveira, tinham uma abordagem mais “de massa”. Do outro lado, havia também as empresas familiares, que, com raras exceções, na opinião do empresário, tinham muitos familiares na gestão, sem comprometimento profissional e capacitação para as funções. Não havia, portanto, no segmento, muitas empresas voltadas para a excelência, mesmo entre as multinacionais. Assim, o empresário concluiu que havia um enorme espaço para as empresas brasileiras que se dispusessem a alcançar um tamanho médio no médio prazo, podendo crescer mais com o tempo, que pudessem dar atenção aos seus clientes e que ao mesmo tempo não fossem familiares. Ou seja, teriam que ter “massa crítica e profissionais capazes”, nas palavras do próprio empresário.

O empresário avaliou também que não havia muitas barreiras de entrada, porque ele encontrou uma empresa pequena que já atuava neste ramo e que estava a venda, e com cujos proprietários foi possível negociar uma compra em condições que o empreendedor julgou factíveis em curto prazo, embora não dispusesse de muito capital inicial.

Uma perspectiva psicológica social para a criação de novos empreendimentos considera a atividade social como a característica central no processo (SHAVER e SCOTT, 1991). De acordo com os psicólogos sociais, heurísticas cognitivas – “regras de algibeira” mentais – são utilizadas para guiar os julgamentos e “fazer sentido” num processo que é altamente incerto (HOEHEN-WEISS, 2004).

Na opinião do empresário, há muito espaço para crescer. A empresa está crescendo menos do que poderia, mas tem metas ousadas. Para 2005 o plano é crescer 50%. O ano de 2004 foi muito importante porque foi de reestruturação da empresa. Os maiores obstáculos ao crescimento são de que a empresa não pode crescer de forma muito acelerada, para não perder o foco da estrutura e da estratégia. “Mas temos muito espaço, especialmente porque não tem limitação de capital e nem dificuldades para contratar pessoas. A equipe faz sempre uma análise SWOT (de pontos fortes e pontos fracos) bem realista”, garantiu o empresário.

4. CAPACIDADE GERENCIAL E TRANSFORMAÇÃO DA EMPRESA

O empresário relatou que o mercado do setor alimentício apresentava um crescimento forte. Todo o segmento estava crescendo 20% ao ano, segundo ele. Havia também, na interpretação de Costa Oliveira, a possibilidade de conseguir o *market share* de outros competidores, o que acabou acontecendo. A Exal foi lançada em 1992. Já nos anos seguintes, em 1993, 1994 e 1995, conseguiu dobrar sucessivamente o faturamento. Em 1996 a direção da empresa decidiu refrear o crescimento para remodelar a estrutura do empreendimento. Dobrar todo ano, de acordo com a visão o empresário, não é positivo, pois é difícil fazer com que a estrutura da empresa acompanhe o que o crescimento demanda.

Peter DRUKER (2002) diz que sempre pergunta às pessoas que o procuram como elas reagem à oportunidade. “Suponha que um cliente diga: se você fizer dez mil unidades do produto X, terá um contrato. Você vê isso como um problema ou uma oportunidade?”. Para DRUKER (2002) se a pessoa diz que é uma oportunidade, mas se preocupa porque é um problema a mais, ela ultrapassou sua capacidade gerencial. Perguntado se aceitaria um contrato com uma empresa do porte da Volkswagen, por exemplo, para o fornecimento de milhares de refeições, o empresário Costa Oliveira foi cauteloso ao responder. O empresário argumentou que, para ser montada, uma cozinha industrial depende de equipamentos fornecidos por terceiros e que, portanto, ele precisaria um

tempo para estruturar a equipe - ou seja, não teria todo o controle sobre o início do fornecimento, mas estudaria a proposta.

O norte da empresa, seus objetivos, visão e missão, foram mudados já a partir do momento em que a empresa foi adquirida. A idéia era crescer. Quando era dos antigos proprietários, a empresa tinha 200 funcionários, mas com uma produtividade baixa. Hoje a Exal Alimentos tem 500 funcionários, mas com boa produtividade. Na época em que foi comprada, a empresa faturava R\$ 1,2 milhão, hoje fatura cerca de 20 milhões por ano. Segundo Costa Oliveira, a mudança do norte da empresa foi imediata, mas a mudança de cultura é diária, precisa ser trabalhada todos os dias.

CHURCHILL (1983) definiu cinco estágios por meio dos quais as pequenas empresas passam, que ele rotulou como: Existência, Sobrevivência, Sucesso, Decolagem e Maturidade dos recursos. No primeiro estágio, a Existência, o maior problema é obter clientes e entregar o produto. Na fase de Sobrevivência, o problema muda da mera existência, para a relação entre receita e despesa. No estágio do Sucesso, a decisão que o dono tem de enfrentar é se ele deve explorar as realizações da empresa e expandir, ou manter a empresa estável e rentável. No estágio da Decolagem o maior problema é como crescer rapidamente e como financiar esse crescimento. Os maiores problemas na fase da Maturidade dos recursos são, primeiramente, consolidar e controlar os recursos financeiros obtidos com o crescimento rápido, e depois, conservar as vantagens do tamanho pequeno, que lhe permite maior flexibilidade de resposta e espírito empreendedor. Numa revisão mais recente de seu modelo, CHURCHILL (1997) descreve o crescimento da empresa em seis fases: concepção/ existência, sobrevivência/ lucratividade/ estabilização, lucratividade/ crescimento/ decolagem e, finalmente, maturidade. A única medida do “sucesso” é a sobrevivência. Mapeados contra a continuidade da existência da empresa, há quatro condutores para o desenho desse sucesso. O primeiro é a “habilidade do dono em fazer”, isto é, crítico nos estágios iniciais, mas se torna menos importante quando o segundo condutor, “capacidade do dono em delegar”, torna-se mais crítico. O terceiro condutor, “dinheiro”, é mais importante em dois estágios: no início da existência da empresa, da concepção até a lucratividade/ estabilização, e de novo na fase de lucratividade/ decolagem. Finalmente, o quarto condutor, “pessoas, planejamento e sistemas”, torna-se progressivamente mais importante (BUTEL e WATKINS, 2000).

5. PROCESSO POLÍTICO

O nome da empresa, Exal, é um acrônimo de excelência em alimentação. A estratégia da empresa é baseada na busca pela excelência e na proximidade com o cliente. Para o empresário, toda empresa tem três possibilidades para estabelecer a sua estratégia: 1) optar por custos baixos, oferecendo preços abaixo da concorrência, podendo até reduzir na qualidade; 2) diferenciação do produto, como a Disney, por exemplo. A Disney tem produtos únicos, não pode ser imitada. Tendo produto ímpar, a empresa pode cobrar mais; 3) intimidade com o cliente: a empresa se aproxima do cliente e se amolda a ele. Essa terceira é a estratégia da empresa: buscar intimidade com o cliente. De acordo com Costa Oliveira, a estratégia inclui visitar constantemente os clientes da empresa, estabelecer muito diálogo com eles, e ter a produção adequada às necessidades e particularidades de cada empresa-cliente. Essa customização é fundamental. “O cliente reconhece que o trabalho foi personalizado”, argumentou o empresário. O trabalho pormenorizado para cada cliente abrange o atendimento de diferentes necessidades, como horários diferenciados, turnos específicos, restrições alimentares de algum funcionário ou grupo de colaboradores, entre outras diferenciações.

O empresário afirmou ainda que as principais âncoras da empresa são os consumidores finais, os trabalhadores das empresas para as quais ela fornece alimentos. “Se esses consumidores finais estiverem satisfeitos, a empresa cliente certamente estará satisfeita – com raras exceções”, disse Costa Oliveira durante a entrevista.

A missão da empresa é expressa em três objetivos: o primeiro é a satisfação do cliente, o segundo é o garantir o desenvolvimento dos colaboradores e o terceiro é a busca do lucro. MIRSHAWKA (2004) ressalta a importância da declaração de missão: “é o desenvolvimento de uma declaração de missão pessoal e empresarial - por meio de processos especiais - a ferramenta-chave para levar um empreendimento a alcançar uma eficácia máxima”.

A estrutura administrativa da empresa Exal é bastante enxuta. A sede administrativa tem apenas doze pessoas, além dos coordenadores que trabalham de forma volante nas diversas unidades. As áreas de apoio (contabilidade, RH, folha de pagamento, etc.) são terceirizadas, mas funcionam também na sede (o número de doze pessoas inclui as terceirizadas). A empresa é composta por três diretorias (operações, administrativo-financeiro, marketing), duas gerências (operações e marketing), coordenadores volantes e gerências locais. O gerenciamento é feito por processos, em um sistema de elipse, o que reduz a distância hierárquica. Há apenas três níveis hierárquicos. O desenho de pirâmide é usado apenas para efeito didático, uma vez que a estrutura operacional é totalmente informal.

Segundo o modelo de CHURCHILL (1983), a empresa está na fase de Maturidade dos recursos, já que tem a estrutura funcional (*staff*) e os recursos financeiros para se engajar em planejamento operacional e estratégico detalhados. A gestão é descentralizada, com os funcionários adequados e experientes. “O dono e o negócio estão bem separados, tanto financeira como operacionalmente”, garantiu o empresário.

6. PROCESSO PSICOFÍSICO SOCIOLÓGICO

No depoimento, o empresário relatou que a nova estratégia é ver a alimentação como um meio. “Não somente um meio de matar a fome. Esse é o mínimo: atender a uma necessidade física básica do ser humano. É o primeiro elemento da pirâmide de Masslow. A idéia é subir na pirâmide: mais que simplesmente atender a necessidade física, a empresa quer mostrar que o momento da alimentação é também o momento do lazer, de relaxamento. Além disso, a alimentação tem tudo a ver com a saúde. As pessoas hoje em dia ligam diretamente o alimento à saúde”. Costa Oliveira afirmou acreditar que a empresa pode contribuir mais que o próprio plano de saúde do trabalhador – “às vezes, infinitamente mais”.

A empresa distribui panfletos, *folders*, folhetos e *displays* nas mesas, nos restaurantes dos clientes. Além disso, organiza palestras, exhibe vídeos e busca várias outras formas de aproximação para levar informações sobre saúde ao consumidor final. A empresa tem trabalhado muito na questão da educação alimentar, buscando ir ainda mais além. Segundo o empresário, as boas empresas hoje em dia estão mapeando a situação de saúde específica de cada colaborador e isso passa muito pela maneira como o colaborador se alimenta. Problemas como hipertensão, obesidade, inatividade e outros, precisam ser cuidados, inclusive com a alimentação correta. A boa alimentação pode amenizar, tratar e evitar problemas de saúde. Costa Oliveira exemplifica: “muita gente hoje fala em emagrecer, a pressão social é muito grande. Mas é preciso emagrecer com saúde e não com dietas malucas. Para isso, temos profissionais de saúde especialistas, nutricionistas que podem se comunicar bem com os clientes e falar de bons princípios alimentares, aconselhar em relação a uma reeducação alimentar... Lazer é também saúde. É preciso fazer com que as pessoas se sintam bem, confortáveis, felizes. Isso depende muito do clima agradável que se pode criar dentro do restaurante, com pessoas simpáticas oferecendo um bom serviço”. Nesta parte do relato podem-se ressaltar os “recursos do negócio”, principalmente as relações com os clientes, nos fatores identificados por CHURCHILL (1983), descritos abaixo.

Vários fatores gerenciais que mudam de importância à medida que o negócio cresce e se desenvolve, são proeminentes na determinação final do sucesso ou do fracasso. Na pesquisa

realizada por CHURCHILL (1983), ele identificou oito destes fatores, quatro referentes ao empreendimento e quatro relativos ao dono. Os quatro que se relacionam ao empreendimento são:

1. Recursos financeiros, incluindo dinheiro e capacidade de emprestar;
2. Recursos humanos, relativo ao número, profundidade e qualidade do pessoal, particularmente no nível gerencial e de staff;
3. Recursos de sistemas, em termos do grau de sofisticação dos sistemas de informação, e de planejamento e controle;
4. Recursos do negócio, incluindo relações com os clientes, fatia de mercado, relações com fornecedores, processos de produção e distribuição, tecnologia e reputação.

Os quatro fatores relativos ao dono são:

1. Metas do dono para ele e para o negócio;
2. Capacidade operacional do dono em realizar trabalhos importantes como marketing, invenção, produção e gestão da distribuição;
3. Capacidade gerencial e vontade do dono em delegar responsabilidades e gerenciar as atividades de outros;
4. Habilidades estratégicas do dono de ver além do presente, e conciliar as forças e fraquezas da empresa com suas próprias metas.

Para o empresário, “uma das coisas mais difíceis de se criar em uma empresa é uma mentalidade focada em um objetivo central, como nós temos a questão da excelência e da intimidade com o cliente. Para termos a certeza de que essa mentalidade faz parte do trabalho de cada um, tudo começa já no recrutamento. Procuramos pessoas propensas a estabelecer essa proximidade com o cliente, pessoas comunicativas, simpáticas... Para isso, temos constantes treinamentos e acompanhamento para verificar se os treinamentos estão sendo colocados em prática”. Aqui o empresário enfatiza o relacionamento com os clientes, identificado por CHURCHILL (1983) em seu modelo dos fatores gerenciais.

Costa Oliveira prossegue: “Os gestores locais seguem a mesma filosofia que seguimos com as empresas aqui de Curitiba. Eles acompanham de perto todo o trabalho, se aproximam dos clientes, conversam... Temos inclusive uma pessoa que recepciona os clientes na entrada de cada restaurante, como *hostess*. A maior dificuldade nesse sentido é quando temos empresas com necessidades especiais, como horários diferenciados para as refeições. Nesses casos precisamos manter nossa estrutura de recepção até o último cliente. Nosso grande desafio é fazer isso tudo acontecer de fato na prática, mantendo o nosso pessoal motivado para esse trabalho. Como motivar é o grande segredo... Isso envolve uma série de coisas. Já começa pelos fundamentos da empresa”.

O empresário informou também que o segundo objetivo da missão da empresa, que é o desenvolvimento dos seus funcionários, especialmente, é seguido muito a sério. O fator gerencial “recursos humanos” é outro dos fatores gerenciais identificados na pesquisa de CHURCHILL (1983). “Se você pensar bem, a expressão ‘recursos humanos’ não é muito adequada. (Hoje está mudando, estão chamando de gestão de pessoas e outros termos...). Porque recurso é um meio que você usa para outro fim. Em muitas empresas a expressão é coerente, porque, se a empresa visa somente o lucro, usa as pessoas como meio para esse fim. E na nossa empresa nunca foi assim, a gente nunca viu isso acontecer. Depende do objetivo da empresa. Aqui é assim: primeiro os clientes, depois os colaboradores e depois os acionistas. Hoje usamos a expressão ‘colaboradores’ para os funcionários, mas pensamos em evoluir ainda mais, tendo-os como ‘associados’. Mas é claro que isso depende de muitas outras coisas, como abrir o capital, distribuir ações. Investimos em educação corporativa, programas de treinamentos, *coaching*. Uma coisa que a gente está vibrando muito agora é que estamos com um MBA *in company*, organizado pela Êxodus, que faz também outros MBAs de instituições de ensino superior. É muito gratificante ver o colaborador crescer a

partir da educação”, disse o empresário.

A empresa procura incentivar o funcionário a estudar sempre. Oferece planos de meia bolsa, pagando 50% dos cursos, nos casos em que os próprios funcionários escolhem o que querem estudar. Quando a empresa sugere determinado curso, é dada bolsa integral.

No que se refere à remuneração dos seus funcionários, a Exal Alimentos faz pesquisas de mercado e paga um pouco acima da média de mercado, de forma que o funcionário saiba que, em uma concorrente, estaria ganhando menos. As pesquisas de mercado são feitas por empresas especializadas. Além disso, a empresa oferece também participação nos resultados, que depende de três objetivos, da satisfação do cliente, da busca de capacitação e dos lucros. A participação nos resultados acontece em todos os níveis, do cozinheiro ao auxiliar de cozinha. A fórmula de participação nos resultados envolve o resultado da unidade e, o resultado da empresa como um todo de tal forma que já houve época em que o resultado global era negativo e, mesmo assim, os funcionários de uma unidade lucrativa estavam ganhando participação.

Cada restaurante tem a sua planilha de custos. Os gestores participam de reuniões de planejamento e acompanham todos os resultados da companhia. Assim, toda a equipe vê os resultados do seu restaurante e todos sabem os parâmetros para o estabelecimento da participação nos resultados.

O recrutamento é feito em cada localidade, não é centralizado. Uma das poucas exceções foi o gestor de Joinville, que foi enviado de Curitiba. Normalmente a seleção é feita por empresas especializadas, com a aprovação final da administração central.

Costa Oliveira afirmou que, quando adquiriu a empresa, o conceito de ética era fraco, “frouxo”. Ele disse que se empenhou em fortalecer o compromisso dos funcionários nesse sentido. Hoje a empresa tem um código de ética com sete pontos, que inclui, por exemplo, não fornecer suborno de qualquer espécie. Outro ponto diz que as ações e negócios da empresa são pautados pela transparência, não fazendo negócios escusos ou “por baixo dos panos”. O código também estabelece que a empresa obedece às leis vigentes no país, nos estados e nos municípios, não tem caixa dois ou qualquer operação ilegal. Um dos pontos importantes é a afirmação: “entregamos o que prometemos ou mais, nunca menos”. É um ponto difícil de cumprir, segundo o empresário, porque há uma tendência de, na hora de fazer propostas, oferecer idéias muito ambiciosas, de acordo com o empreendedor. MIRSHWKA (2004) diz que para ter realmente sucesso integral o empreendedor deve ser ético. CHALITA (apud MIRSHAWKA, 2004) recomenda agir com moderação, pois a moderação é o modelo de toda conduta ética.

7. PROCESSO TECNOLÓGICO

Cada restaurante funciona de forma autônoma. Os fornecedores – todos locais – entregam as mercadorias diretamente no restaurante, o pessoal maneja e administra tudo nas unidades. Somente os preços são negociados na sede da empresa, por fax, telefone, Internet ou mesmo em contatos pessoais, mais raramente. Mas, de acordo com Costa Oliveira, a proximidade com o cliente é a marca de cada unidade. Neste ponto do relato destacam-se os “recursos de sistema”, segundo o modelo de CHURCHILL (1983).

O maior problema identificado dentro da empresa é melhorar a comunicação, o que é crítico, pelo fato de existirem diversas unidades e estas estarem dispersas geograficamente. Às vezes, segundo relatou o próprio empresário, é difícil estabelecer contato com as pessoas das outras unidades, mesmo com as facilidades dos meios de comunicação de hoje, com telefone, Internet e outras possibilidades. Mas a empresa tenta manter um fluxo intenso de comunicação. Uma vez por mês todos os gestores viajam até a sede, em Curitiba, onde passam dois dias em reuniões. O Diretor

Presidente também viaja muito, visitando constantemente todas as instalações.

8. CONCLUSÕES

A análise do relato do empresário, tanto vista através da ótica de um processo empresarial de modelagem estratégica, usado pelo empresário ao longo da aquisição, estruturação e gestão do seu empreendimento, quanto em termos de enquadramento do comportamento do empreendedor nos modelos empíricos de gestão e crescimento das empresas, principalmente o modelo de CHURCHILL (1983), mostrou bastante correlação com os fatores de sucesso de empreendimentos descritos nestes modelos.

A experiência profissional do empreendedor, anterior ao empreendimento, como Diretor de Planejamento Estratégico de uma empresa multinacional, deve ter contribuído de forma decisiva na forma como as diversas fases do processo de modelagem estratégica se desenvolveram durante a vida da empresa. O empreendedor foi em busca de um negócio que tivesse potencial, e não de um negócio do qual entendia tecnicamente, que é o “pressuposto fatal” de GERBER (2004).

Tanto o perfil descrito por BERNARDI (apud MIRSHAWKA, 2004), como as perspectivas psicológicas e sociais de SHAVER e SCOTT (1991) se aplicam bem ao empreendedor entrevistado.

REFERÊNCIAS

BERNARDI, M.A. Melhor Empresa – Como as organizações de sucesso atraem e mantêm quem faz a diferença. In: MIRSHAWKA, V. **Empreender é a solução**. São Paulo: DVS Editora, 2004

BUTEL, L.; WATKINS, A. **What the entrepreneur does. A study of ant colony optimization, techniques and entrepreneurial activity**. Journal of Business Research, 2000, v. 47, n. 1, p. 27

CAVE, F; MINTY A. **How interpreneurs view opportunities**, Journal of Private Equity, Vol. 7, n. 3, p. 60, verão de 2004

CHALITA, G. Os dez mandamentos da ética. In: MIRSHAWKA, V. **Empreender é a solução**. São Paulo: DVS Editora, 2004

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. **The five stages of small business growth**. Harvard Business Review, maio/ junho 1983, v. 61, n. 3, p. 30

GERBER, M.E. **Empreender: fazendo a diferença**. São Paulo: Fundamento, outubro 2004

HOEHN-WEISS, M.N.; BRUSH, C.G.;BARON, R.A. **Putting your best foot forward? Assessments of entrepreneurial social competence from two perspectives**. Journal of private Equity, outono 2004, v.7. n.4, p17

DRUCKER, P. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002

MIRSHAWKA, V. **Empreender é a solução**. São Paulo: DVS Editora, 2004

PALISH, L. E.; BAGBY, D.R. Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom. In: CAVE, F; MINTY A. **How interpreneurs view opportunities**, Journal of Private Equity, Vol. 7, n. 3, p. 60, verão de 2004

SHAVER, K.; SCOTT, L. Person, Process and Choice: The psychology of new venture creation. In: HOEHN-WEISS, M.N.; BRUSH, C.G.;BARON, R.A. **Putting your best foot forward? Assessments of entrepreneurial social competence from two perspectives**. Journal of private Equity, outono 2004, v.7. n.4, p17