

A Combinação de *Backgrounds* na Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas (Pme)

Marcello Rosa de Resende¹
Sérgio Ulisses Lage da Fonseca²
Teodoro Malta Campos³

Resumo: Este trabalho apresenta um estudo sobre o processo de combinação dos diferentes *backgrounds* dos codirigentes de equipes de direção na implementação da gestão estratégica de Pequenas e Médias Empresas (PME). Buscou-se responder a questão de pesquisa: como ocorre à combinação das atividades e perspectivas dos codirigentes com diferentes *backgrounds* na composição da gestão estratégica realizada por equipes de direção das PME? A pesquisa de campo desenvolveu-se por meio de um estudo de caso único. Utilizou-se o método qualitativo de coleta e análise dos dados. A partir das análises realizadas, pôde-se concluir que os diferentes *backgrounds* se misturaram e formaram uma nova realidade capaz de influenciar as atividades e perspectivas de cada codirigente na gestão estratégica da empresa. Também se encontrou indícios que esta complementaridade aliada à prática da tomada de decisões através de um processo consensual pode ser um dos fatores determinantes para o sucesso no campo das PME.

Palavras-chave: equipes de direção. Gestão estratégica. PME. *Background*

INTRODUÇÃO

Ao analisar os estudos tradicionais no campo das Pequenas e Médias Empresas (PME) é comum encontrar referências à preponderância do principal dirigente (FILION, 1999; LIMA, 2001). Não poderia ser diferente, portanto a importância deste ator no processo de gestão estratégica das PME. Cabe destacar aqui que, embora nem sempre seja correto é comum relacionar o principal dirigente de uma PME a figura quase heroica do empreendedor.

Na tentativa de entender o papel do empreendedor existem inúmeras tipologias e tentativas de classificação para estes atores disponíveis na literatura (FILION, 1999; FILION, 2003; FILION, 2004; IBRAHIM; ELLIS, 2002). Todas estas classificações e tipologias cumprem seu papel dentro do contexto no qual se propõem, porém padecem da limitação típica de qualquer classificação de, ou ser muito abrangentes e pouco específicas, ou muito específicas e pouco abrangentes.

Segundo Filion (1999) um elemento chave na atuação do empreendedor é a construção da visão, que o autor define como sendo “a imagem projetada no futuro do espaço de mercado

¹ Farmacêutico. Mestre em Administração. Professor de Ensino Superior. Universidade Nove de Julho – UNINOVE. marcello_resende@uol.com.br

² Economista. Mestre em Administração. Coordenador da Pós-graduação - Universidade Nove de Julho – UNINOVE. sulfonseca@uninove.br

³ Bacharel em Direito. Mestre em Administração. Doutorando em Administração. Professor de Ensino Superior - Universidade Nove de Julho – UNINOVE. teodoro@uninove.br

futuro a ser ocupado pelos produtos e o tipo de organização necessária para se alcançar isso”. Entretanto o foco demasiado da corrente da visão na figura de um só indivíduo como aquele que conduz a gestão estratégica da empresa não leva em conta a autoridade e a direção coletivas, o empreendedorismo em grupo e mesmo a criação de empresas por mais de uma pessoa já foram destacados por vários autores como correntes, e de grande importância (REICH apud LIMA, 2010).

As condições da gestão estratégica nas PME costumam ser específicas e diferentes daquelas encontradas nas grandes empresas. Alguns estudos constataam a existência de planejamento estratégico, mas este é descrito como incompleto, não estruturado, irregular, esporádico e predominantemente reativo e informal. A simplicidade é uma das principais preocupações dos autores que propõem métodos de gestão estratégica para as PME (LIMA, 2010).

Nos dicionários encontra-se a definição de mosaico como sendo uma figura ou desenho que é feito se colocando junto pequenos pedaços de vidro, pedra, etc. de diferentes cores (OXFORD, 2000). Tal qual um mosaico que, mesmo composto por diferentes partes com características muito distintas entre si, apresenta uma figura clara e nítida no formato final, uma equipe de direção de uma PME pode ser composta por codirigentes com perfis e experiências pessoais e profissionais bastantes distintos que combinados, irão compor uma imagem que representa o modelo de gestão estratégica desta empresa.

Podemos encontrar em Versiani e Fachin (2007) evidências que o background ou a formação escolar de diferentes indivíduos apresentam convergência ou divergência quando comparadas com outras formações.

Dessa maneira o presente trabalho trata do estudo de como ocorre à combinação das atividades e perspectivas dos codirigentes com diferentes *backgrounds* na composição da gestão estratégica realizada por equipes de direção das PME?

Este trabalho foi realizado através de um estudo de caso exploratório em um restaurante comercial situado em um shopping center na cidade de São Paulo no qual buscou-se observar a interação dos sócios em relação a gestão estratégica da empresa desde a concepção do projeto de abertura do restaurante, passando pela sua inauguração até a gestão atual.

O artigo está dividido nas seções Introdução, Fundamentação Teórica, na qual será apresentado o pressuposto teórico que fundamenta este trabalho, Apresentação e Análise dos Resultados e Conclusão.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas PME a figura de seu principal dirigente, ou proprietário-gerente, é preponderante. Em um ambiente no qual normalmente faltam descrições formais de cargos, políticas de conduta estabelecidas, ou até mesmo uma missão e visão de negócios declarados, o exemplo dado pelo seu principal dirigente, a proximidade deste com todos os funcionários e a tendência à centralização de todas as atividades na sua figura é um fator que se destaca. Reforça esta característica a própria incerteza do ambiente no qual estão inseridas às PME que demandam muito do seu proprietário-gerente (FILION, 1999; LIMA, 2001).

A sabedoria popular costuma citar o ditado que “o olho do dono engorda o rebanho”, esta parece ser a metáfora correta a se aplicar no papel que o proprietário desenvolve nas PME. A presença deste, senão em todas, na maioria das decisões da empresa, e mais do que isso, talvez a própria necessidade de sua presença, ao menos tipicamente nos estágios iniciais de formação das PME, reforçam a sua preponderância na gestão destas organizações.

Diante do exposto nos dois parágrafos anteriores parece bastante razoável que ao se estudar a gestão estratégica nas PME, deva-se obrigatoriamente levar em conta o papel do seu proprietário-dirigente e a visão deste sobre seu negócio. Nas palavras de Fillion (1993):

“A Visão é definida como uma projeção: uma imagem, projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado. É, também, uma imagem do tipo de empresa necessária para alcançar esse objetivo. Em suma, visão refere-se a onde o empreendedor deseja conduzir seu empreendimento.”

Além da abordagem da corrente da visão como alicerce do pensamento estratégico nas empresas, pois define os elementos de base necessários ao desenvolvimento da estratégia (LIMA, 2010), reforça a necessidade de se avaliar o papel do proprietário-dirigente das PME o fato que poucos proprietários-dirigentes adotam abordagens formais no desenvolvimento de estratégias ou preparam um plano estratégico formal, o que não significa que eles não pensam e agem de forma estratégica (MAZZAROL; REBOUD, 2009). Identificar essa forma de agir e sua especificidade nas PME parece ser o desafio a ser desvendado. Torrès (2004) diz que se a especificidade de gestão das PME existir, ela deve ter um nome, o qual Torrès denominou de proximidade. Novamente encontra-se aqui a presença do proprietário-dirigente, que por sua atuação neste tipo de empresa, contato próximo com fornecedores e clientes, e devido ao baixo número de escalar hierárquicas, consegue suprir a falta de recursos e de informações na gestão estratégica das Micro e Pequenas Empresas.

Encontramos em Mintzberg (1985), a proposição que o processo de formação de estratégia possui dois componentes, sendo um deliberado e outro emergente, de forma que dificilmente existirá uma estratégia puramente deliberada ou puramente emergente. Estratégias deliberadas são aquelas definidas formalmente e que integram o plano estratégico da empresa; já as estratégias emergentes são aquelas que surgem espontaneamente a partir do fato de que os processos formais não são seguidos plenamente. Mintzberg e Quinn (apud ROCHA et al, 2011) apontam que a estratégia puramente deliberada impede o aprendizado e, por outro lado, a estratégia emergente o promove. Destaca-se ainda a contribuição de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel em sua obra *Safári de Estratégia* (2000) na qual os autores classificaram diferentes correntes de estudo de estratégia. Dentre as várias classificações propostas pelos autores, destaca-se a corrente da visão, a qual os autores nomearam de “escola empreendedora” e que toma a visão como a alicerce do pensamento estratégico nas empresas, pois define os elementos de base necessários ao desenvolvimento da estratégia (LIMA, 2010).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), uma estratégia empreendedora caracteriza-se por ser deliberada e emergente ao mesmo tempo, sendo deliberada em suas linhas mais amplas e emergentes em seus detalhes para que estes sejam ajustados ao longo da vida da organização.

Uma das principais limitações da corrente da visão segundo Lima (2010) é a concentração, na literatura, do tratamento deste conceito na figura de um só indivíduo, um só dirigente. Compreendida simplesmente como construção subjetiva de um indivíduo que guia as ações estratégicas de múltiplas pessoas, a visão apresenta o risco de ter muitos efeitos negativos sobre a empresa. Fillion (1999), pesquisador adepto da corrente da visão, destaca a diferença entre os estilos de empreendedores mais novos e menos experientes que precisam de mais tempo para entender como funciona o setor de negócios em que operam, daqueles gerentes-proprietários com passado de família empreendedora, com uma aprendizagem informal que lhes confere clara vantagem. Também destaca Fillion (1999) o fato de pessoas com experiência em vendas e *marketing* levarem vantagem inicial ao começarem seu próprio negócio. Levando-se em conta que nem sempre uma PME é composta apenas por uma única pessoa. Que existem casos de direção coletivas, empreendedorismo em grupo e empresas

criadas por mais de pessoa (REICH apud LIMA, 2010) não é difícil imaginar que se pode encontrar empresas que combinem dois ou mais estilos de empreendedores.

Esta combinação de diferentes *backgrounds* pode aumentar a variedade de pontos de vista considerados pela equipe de direção além de ser favorável à criatividade e à cooperação, que melhoram a qualidade da tomada de decisão (LIMA, 2010). Em relação às empresas em geral, quando uma equipe de direção está à frente de uma empresa, a visão que guia a gestão estratégica ganha sua forma na interação entre os codirigentes (ROBBINS; DUNCAN, 1988 apud LIMA, 2010). Este tema carece de mais aprofundamento, principalmente no que se concerne as PME.

Deve-se levar em conta que ao se falar de empreendedores envolve-se a questão do empreendedorismo. O empreendedorismo pode ser definido como um processo conduzido por indivíduos que identificam, avaliam e exploram novas oportunidades empreendedoras (BALDEGGER, 2008). Da mesma maneira que a interação entre os codirigentes afeta a gestão estratégica das empresas, esta interação também devem influenciar os processos de identificação das oportunidades de negócios. Como uma oportunidade de negócio é detectada a partir de uma idéia, que deve ser atingível e capaz de gerar uma atividade empreendedora (FILION, 1998), a processo de concepção de uma idéia que envolve várias pessoas em uma sociedade deve estar sujeita aos seus diferentes pontos de vista e visão.

MÉTODO

A pesquisa irá utilizar a abordagem qualitativa. Os estudos com dados qualitativos são particularmente úteis quando se quer entender o porquê do relacionamento entre variáveis. Com a identificação desse relacionamento, os dados qualitativos geralmente proporcionam um bom entendimento das dinâmicas entre o como, por que e o que está acontecendo (EISENHARDT, 1989).

O método selecionado foi o estudo de caso único e exploratório por ser considerada a estratégia que possibilita maior profundidade de análise, o que pode evidenciar características especiais ou quando se desconhece determinado fenômeno (FLYVBJERG apud SOUZA, 2011). Esta percepção é reforçada pelo entendimento de Miles e Huberman (1994), segundo os quais o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo e intenso de alguns poucos objetos de interesse com a intenção de adquirir um amplo e detalhado nível de conhecimento.

O estudo de caso pode nos fornecer duas fontes de evidência: a observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas com pessoas neles envolvidos (YIN, 2005).

Para atender as necessidades deste trabalho e buscar as contribuições que podem ser proporcionadas pelo estudo de caso buscou-se escolher uma empresa em que se pudesse coletar dados que possibilitassem uma análise significativa. A empresa selecionada é um restaurante comercial (Pateo da Luz) situado em um shopping center localizado na cidade de São Paulo que segundo a classificação do IBGE/SEBRAE, enquadra-se em relação ao tamanho, como micro e pequena empresa. Esta empresa foi fundada por três sócios com diferentes perfis profissionais. Dois dos sócios possuíam experiência prévia como micro-empresários, porém nunca haviam trabalhado ou ocupado posições de supervisão ou gerência em grandes empresas, enquanto o terceiro sócio não possuía experiência como micro-empresário, sendo oriundo, entretanto do mercado farmacêutico, no qual ocupou vários cargos de supervisão e gerência nas áreas comerciais e de marketing (tabela 1).

Tabela 1 – Background profissional dos Sócios Proprietários do Restaurante Pateo da Luz até a data da inauguração.

Sócio	Experiência Profissional Prévia como Empresário	Outras Experiências Profissionais Prévias
Evandro	- Arrendatário da lanchonete da faculdade - Franqueado da rede de <i>fast food</i> Subway	- Funcionário de uma farmácia de manipulação - Estágio na Vigilância Sanitária Estadual
Marcio	- Franqueado da rede de <i>fast food</i> Subway	- Estágio de Iniciação Científica no Instituto Butantã - Analista de microbiologia na Kibon (Indústria de Sorvetes) - Oficial do Exército Brasileiro
Marcos	Nenhuma	- Trainee de Marketing na Bayer (Indústria Farmacêutica) - Gerente de Produto (Bayer) - Gerente de Produto Senior na Boehringer (Indústria Farmacêutica)

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas

A seleção da empresa se deu em razão da complementaridade das experiências prévias dos sócios e do fato de todos estarem presentes na sociedade desde a idéia inicial de abertura da empresa até o momento desta pesquisa. Destaca-se a busca por uma equipe de direção que combina a presença de sócios sem passagem por cargos de chefia ou supervisão em grandes empresas com sócios com experiência em grandes empresas, preferencialmente em cargos de supervisão e gerência. Também se buscou a condição de uma empresa que tivesse as seguintes características:

- 1) características qualitativas de uma MPE, apresentando propriedade e administração independentes de qualquer outra empresa, administração personalizada (refletindo a figura de seus proprietários) e uma pequena fatia de mercado;
- 2) respeitasse os critérios quantitativos IBGE/SEBRAE de até 49 empregados no comércio ou serviços;
- 3) possibilitasse entrevistas com todos os sócios fundadores da empresa que forneça detalhes ocorridos desde a fundação;
- 4) tivesse ao menos três anos de existência para que os dirigentes tenham podido acumular experiências relevantes ligadas ao tema da pesquisa a serem exploradas nas entrevistas.

Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas com os três sócios. Durante as entrevistas foram tomadas notas dos principais tópicos discutidos além das mesmas serem gravadas e armazenadas em meio eletrônico adequado.

Além das entrevistas foram realizadas visitas ao restaurante para verificação *in loco* da operação da empresa, observação de suas características físicas e arquitetônicas. O sítio eletrônico da empresa também foi consultado na busca por informações públicas que pudessem ser relevantes.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O restaurante: Pateo da Luz

O Pateo da Luz é um restaurante comercial, localizado em um shopping center situado em área nobre da cidade de São Paulo. Serve almoço no formato de bufê com preço fixo sendo este classificado como culinária contemporânea. No período noturno atua principalmente com o sistema de rodízio de pizzas apoiado por um bufê de sopas e saladas.

O restaurante foi inaugurado em julho de 2003 por três sócios: Evandro, Marcio e Marcos estando em funcionamento ininterrupto desde então até a data das entrevistas. Segundo depoimentos dos sócios a concepção da idéia de montar o restaurante iniciou-se bem antes disso e demandou encontros e reuniões frequentes dos três. Na sua inauguração o restaurante possuía por volta 35 funcionários e trabalhava com sistema de comida por quilo no almoço e ainda não possuía uma operação claramente definida para o período noturno.

*“Nós iríamos abrir o Pateo, mas não tínhamos a noite pronta... Eu acho que teria sido importante estar mais bem planejado..., mas tem o **deadline** de abertura e é melhor estar aberto com uma operação boa do que fechado com uma ótima no papel...” (depoimento de Evandro)*

O sistema por quilo não apresentou os resultados esperados em termos de retorno financeiro. O faturamento ficou muito abaixo do esperado e os sócios tomaram a decisão ainda no primeiro ano de operação de mudar para o sistema de bufê com preço fixo. Segundo Marcio o processo de mudança foi traumático, mas faz parte do processo empresarial.

“Foi desesperador... Estávamos acostumados a ter um bom movimento todo dia. O faturamento total não era o que havíamos planejado, mas o restaurante costumava ficar cheio... De repente quando começamos o bufê com preço fixo as pessoas chegavam, olhavam para o preço e iam embora... Na primeira semana logo após a mudança atendemos menos da metade da quantidade de clientes a que estávamos acostumados.” (depoimento de Márcio)

A recuperação do movimento foi gradual, porém constante. Com o novo sistema conseguiram reter e atrair o público de maior poder aquisitivo e mais fiel. Voltaram a atender o mesmo número de pessoas no almoço, porém com um faturamento maior.

O rodízio de pizza foi introduzido ao longo do primeiro ano de funcionamento e mostrou-se uma decisão bastante acertada. Aumentou em muito o fluxo de pessoas no período da noite e apesar da rentabilidade ser baixa em relação ao faturamento ajudou a diluir os custos fixos. Da mesma forma que o bufê com preço fixo no almoço não era o planejado no começo, o rodízio de pizza também não estava nos planos iniciais. A possibilidade de servir pizza nasceu em uma das últimas reuniões com o arquiteto quando o grupo resolveu aproveitar um espaço do restaurante e mandou incluir um forno à lenha no projeto. Entretanto o sistema de rodízio não estava em mente naquele momento. Eles pensavam em pizzas elaboradas e individuais ou produtos do forno para o bufê.

“Um vizinho sugeriu ao Marcio fazer um rodízio de pizza... Não era nossa idéia original, mas adotamos...” “Acho que o melhor entendimento do negócio e até um certo desespero nos levou a começar com ele.” (depoimento de Marcos)

Outras novidades foram sendo implantadas aos poucos. Trouxeram música ao vivo e no inverno seguinte começaram com a servir também um bufê de sopas e saladas para acompanhar o rodízio de pizzas.

Os sócios: Evandro, Marcio e Marcos

A seguir serão apresentadas as características individuais de cada um dos sócios, porém antes será feita uma consideração geral sobre eles. Evandro, Marcos e Marcio se definem como amigos de faculdade. Eles fizeram o curso de farmácia-bioquímica na mesma universidade. Evandro e Marcio são da mesma turma enquanto Marcos iniciou o curso três anos depois.

Eles se tornaram amigos durante esse período e não perderam o contato após a formatura continuando com um relacionamento estreito. Segundo Granovetter (1983) eles mantiveram um relacionamento que pode ser classificado como sendo de laços fortes. Evandro e Marcio se tornaram sócios em uma franquia americana de sanduíches *fast food* e em 1995 abriram uma pequena loja com 10 funcionários no Shopping Jardim Sul, localizado na zona sul da cidade de São Paulo. Em 1997, devido a problemas da subsidiária brasileira com a matriz americana que estavam prejudicando o fornecimento de matérias-primas e atrapalhando o negócio, decidiram migrar para um *fast food* de comida japonesa. Dessa maneira reformaram a pequena loja no shopping e mudaram do ramo de sanduíches para o de sushis e sashimis. Marcos durante todo esse período trabalhou como executivo em empresas multinacionais da área farmacêutica e acompanhou com relativa proximidade a migração da operação de Evandro e Marcio de uma franquia de sanduíches para um *fast food* de comida japonesa, posto que o escritório da empresa na qual trabalhava naquela época, localizava-se próximo ao *shopping* no qual ambos desenvolviam suas atividades de microempresários.

Evandro

Evandro possui na família o histórico de gerenciamento de pequenas empresas. Seu pai, farmacêutico formado, foi proprietário de uma drogaria por muitos anos na cidade de São Paulo aonde residiu com a família. Sua mãe por outro lado foi professora pública, profissão na qual se aposentou.

Ele estudou em dois bons colégios, considerados de elite, da cidade de São Paulo e fez o curso superior de farmácia-bioquímica na Universidade de São Paulo, o qual iniciou em 1986. Sempre foi muito ligado à prática esportiva, tendo jogado basquete em nível competitivo durante todo o tempo de sua adolescência e durante os primeiros anos da faculdade. Chegou a considerar continuar sua carreira como atleta, porém optou focar seus esforços profissionais nos estudos de graduação e levar a prática esportiva em paralelo como um *hobby*.

Durante o período da faculdade Evandro teve seu primeiro emprego formal em uma farmácia de manipulação. Também realizou estágio curricular no Serviço de Vigilância Sanitária como parte das exigências para a obtenção do diploma. Destas experiências ele destaca a convicção que formou “de que não queria trabalhar de empregado”.

“Desde cedo senti que queria ter um negócio próprio...” “Acho que não tenho perfil para ser empregado...” “Querida ser o proprietário...”(depoimento de Evandro)

Ainda na faculdade Evandro realizou seu desejo de ter um negócio próprio ao se tornar o arrendatário da cantina local. Mesmo sem muita segurança jurídica fez um acordo com as entidades estudantis que controlavam o espaço destinado à convivência dos alunos e, após investimento para aumentar os serviços oferecidos, passou a administrar a lanchonete do local. Permaneceu no comando desta lanchonete até montar em sociedade com um amigo da

faculdade uma franquia do *Subway*, um *fast food* especializado em sanduíches preparados na hora, em 1995.

Manteve junto com o sócio e amigo Márcio a franquia do *Subway* até 1997 quando, após uma série de dificuldades do gestor da marca *Subway* no Brasil, decidiram migrar para outra franquia, um *fast food* de comida japonesa. Desse período se recorda que ficou com dúvidas se gostaria de ser franqueado pelo resto de sua vida.

“Com o tempo passei a me questionar se queria ser franqueado...” “Na verdade o franqueado tem pouco poder de decisão e vira refém das decisões do franqueador”.
(depoimento de Evandro)

Apesar de questionar sua condição de franqueado, Evandro destaca que o período como franqueado foi fundamental na sua formação.

“Ser franqueado serviu como um aprendizado”. (depoimento de Evandro)

Marcio

Márcio, diferentemente de Evandro, não teve na família um histórico de gestão de pequenas empresas. Entretanto se não teve na família esse exemplo empreendedor também não viu seus pais como funcionários com carteira assinada de uma empresa. Seu pai é advogado e atua profissionalmente de modo autônomo como profissional liberal. Sua mãe não possuía emprego formal, mas sempre atuou socialmente de maneira bastante ativa organizando bazares e mantendo um círculo de relacionamento bastante movimentado. Residiu sempre na cidade de São Paulo e também frequentou um bom colégio antes de começar o curso superior de farmácia-bioquímica na Universidade de São Paulo em 1986.

Durante o período da faculdade destaca-se profissionalmente o estágio realizado em pesquisa científica básica no Instituto Butantã e o emprego de analista de microbiologia em uma indústria de sorvetes multinacional (Kibon). Marcio utilizou este emprego para validar suas horas obrigatórias como estágio curricular e foi o local no qual teve contato com o mundo corporativo.

Após sair da faculdade ingressou por vontade própria no exército brasileiro atuando como oficial farmacêutico pelo período de um ano. Trabalhou de 1992 a 1993 na área de análises clínicas do hospital geral do exército na cidade de São Paulo. Ao sair do exército, em 1994 não sabia ao certo o que fazer profissionalmente quando teve um “estalo”, um “*insight*”, conforme suas palavras, de montar um negócio.

*“Quando pensei no que fazer profissionalmente veio um estalo, um **insight**, uma idéia de montar um negócio...” “Foi mais uma falta de opção do que uma vocação”.* (depoimento de Márcio)

Com idéia de montar um negócio na cabeça e após realizar algumas pesquisas pensou em abrir um *fast food*. Juntou-se com Evandro, colega de turma da faculdade, e foi atrás da franquia do *Subway*.

“O Evandro já era empreendedor, pois desde os tempos da faculdade tinha o bar da faculdade e por isso já tinha experiência”. (depoimento de Márcio)

Montou junto com o Evandro a franquia do *Subway* em 1995 tendo início a sociedade de ambos a partir daí. Conforme já relatado anteriormente, devido aos problemas da detentora

da marca *Subway* no Brasil, mudou juntamente como o sócio para uma franquia de *fast food* de comida japonesa em 1997.

Ao ser questionado se pode ser considerado um empreendedor, Márcio responde que não se sente um empreendedor nato, mas que não identificou outra opção profissional para si.

Marcos

Marcos assim como Marcio também não possui nas figuras paterna e materna o exemplo de proprietários de pequenas empresas. Seu pai possui a formação em odontologia e atuou como dentista autônomo. Entretanto em paralelo manteve um emprego como dentista de uma grande companhia aérea brasileira até se aposentar. Sua mãe, por sua vez, atuou como instrumentadora cirúrgica desde a separação do seu pai. Marcos assim como Evandro e Márcio estudou em um colégio de elite da cidade de São Paulo e entrou na faculdade de farmácia-bioquímica da Universidade de São Paulo em 1989 após ter passado um ano de intercâmbio no Canadá.

Marcos realizou seu estágio curricular ao término da faculdade na empresa multinacional de alimentos Kibon S.A. (Indústria de Sorvetes) no departamento de desenvolvimento de embalagens. Segundo ele foi nesse período que descobriu sua vocação para a área de marketing devido à forte interface de comunicação que esses departamentos possuíam.

Finalizado o estágio na Kibon ele participou do processo de seleção para a vaga de *trainee de marketing* da Bayer (multinacional farmacêutica de origem alemã), no qual foi aprovado. Na Bayer, Marcos iniciou sua carreira como executivo de grandes empresas. Ocupou cargos de chefia e gerência de produtos na empresa até 1997 quando mudou para a também alemã Boehringer Ingelheim na posição de Gerente de Produto, empresa na qual permaneceu até 2003. Cabe destacar que Marcos nunca abandonou o mundo corporativo permanecendo até a data desta pesquisa como executivo na área farmacêutica com passagem, sempre em cargo de gerência, por diversas empresas do segmento.

Em paralelo com sua ascensão na carreira executiva, Marcos fez pós-graduação em Marketing e em Administração em escolas de negócios conceituadas na área. Mesmo desenvolvendo uma carreira promissora, Marcos relata que aos 30 anos teve uma decepção com a vida corporativa e começou a pensar em ter outras opções.

“Um dia conversando no bar eu comentei da minha vontade de sair dessa vida executiva...” Eu queria ter um plano B, uma opção... Quem sabe para um dia poder optar por sair do mundo corporativo.” (depoimento de Marcos)

A sede da empresa Boehringer Ingelheim aonde Marcos trabalhou de 1997 até 2003 era muito próxima do Shopping Jardim Sul no qual Evandro e Márcio montaram sua primeira franquia. A amizade existente desde os tempos da faculdade favorecia o contato e os almoços em conjunto geravam várias trocas de ideias.

*“Eu almoçava várias vezes por semana no shopping e acompanhava de perto o trabalho do Evandro e do Márcio”. “Creio que após eles abrirem o **fast food** de comida japonesa eu fui seu cliente mais assíduo” (depoimento de Marcos).*

Dessas trocas de ideias recorrentes surgiu o convite para Marcos se juntar à sociedade de Evandro e Márcio. Eles estavam querendo crescer e precisavam de alguém para se juntar

no aporte financeiro e de preferência com experiência em planejamento para ajudar a formatar um novo negócio.

A ideia original: a concepção

Depois da mudança de *Subway* para *Sushimar* a empresa de Evandro e Márcio experimentou certa estabilidade. A operação consolidou-se, entretanto no shopping o potencial de crescimento era limitado e não havia espaço físico para expansão. Surgiu a idéia de abrir um novo negócio, ainda sem forma definida. Para essa empreitada escolheram o Marcos como sócio.

“O Marcos era nosso amigo e tínhamos conversas frequentes sobre novas oportunidades”. “Ele sempre falou que queria ter um plano B caso saísse da empresa...” “Na nossa concepção tínhamos espaço para mais um sócio.” (depoimento de Evandro)

“Precisávamos de mais gente... “e tinha a questão financeira”... “Íríamos precisar de mais dinheiro.” O Marcos estava interessado e poderia contribuir com ideias diferentes” Além do que ele vinha do mundo corporativo, possuía alguma experiência” (depoimento de Márcio)

A idéia inicial do recém-formado trio de sócios foi de montar um restaurante de comida japonesa em algum bairro de alto poder aquisitivo na cidade de São Paulo. A opção inicial pelo restaurante japonês vinha do fato que dois dos três sócios já eram franqueados de uma pequena rede de *fast food* de comida japonesa e acreditavam poder levar a experiência para um restaurante tradicional.

“Nosso projeto original era ter, com mais um sócio, um grande restaurante japonês de rua” (depoimento de Evandro)

“Inicialmente queríamos abrir um restaurante japonês, entretanto tivemos um longo período de planejamento procurando pontos comerciais” (depoimento de Márcio)

*“No início sempre pensamos em restaurante japonês...” “era o que fazia sentido, o Evandro e o Márcio já tinha experiência com a operação e São Paulo estava vivendo uma **boom** desse tipo de empreendimento...” “Mas sempre tivemos olhos para outras oportunidades” (depoimento de Marcos)*

Pode-se destacar aqui as palavras de Baldegger (2008), segundo o qual empreendedorismo pode ser definido como um processo conduzido por indivíduos que identificam, avaliam e exploram novas oportunidades empreendedoras. Observa-se nas palavras de Marcos que apesar da idéia original do restaurante japonês os sócios nunca deixaram de explorar novas oportunidades.

Na verdade, pode-se encontrar nas palavras de Evandro e de Marcos que o que os sócios possuíam no fundo era uma idéia:

“Nós sabíamos o que queríamos...” “um ambiente agradável, um bom produto e uma consultoria com experiência para administrar o negócio”. (depoimento de Evandro)

“No fundo nossa idéia era ter um negócio próprio que desse dinheiro no ramo da gastronomia” (depoimento de Marcos)

Analisando estes depoimentos percebe-se que eles coincidem com o que diz Filion (1998) que uma oportunidade de negócio é detectada a partir de uma idéia, que deve ser atingível e capaz de gerar uma atividade empreendedora.

A fase inicial de planejamento consumiu muita pesquisa de pontos comerciais, muita visita a campo para observar outros restaurantes e muitas simulações financeiras para calcular o ponto de equilíbrio de cada valor de aluguel pesquisado. Porém problemas com a franqueadora do Sushimar, que por questões contratuais não concordava em permitir que os sócios Evandro e Márcio abrissem um restaurante japonês de rua e o surgimento de uma excelente oportunidade. Um ponto comercial em um novo shopping, sugerido por um amigo, em um espaço maior que o previsto e com características distintas do inicialmente planejado para um restaurante japonês, levou os três a mudar a estratégia inicialmente elaborada. O novo ponto tinha características típicas de restaurante de shopping center com possibilidades para servir refeições executivas de alto padrão.

Como os três não possuíam experiência nesse modelo de negócio buscaram a consultoria de uma bem estabelecida e conceituada empresa do ramo. Neste momento decidiram arriscar tudo o que podiam e fizeram contato com o novo shopping e com as proprietárias do restaurante Giorno em busca de consultoria. Em ambos os contatos iniciais afirmaram já estarem fechados com a outra parte.

“Quando vimos o ponto pensamos: esse é o lugar ideal para se montar um Giorno” (depoimento de Evandro)

“Nós blefamos para os dois. Para o shopping dissemos que tínhamos o apoio das proprietárias do Giorno e para elas falamos que já tínhamos fechado a compra do ponto no shopping.” “Deu certo”. “Fechamos com os dois e aí realmente começamos o planejamento” (depoimento de Márcio)

“O essencial para o nosso sucesso na verdade foi uma atitude quase irresponsável...” “Não tínhamos background nesse tipo de negócio, mas corremos atrás...” “Não podíamos deixar aquela oportunidade passar”. (depoimento de Marcos)

Encontra-se neste exemplo respaldo ao que diz Mintzberg (1985) que estratégias emergentes são aquelas que surgem espontaneamente a partir do fato de que os processos formais não são seguidos plenamente. O plano deliberado não foi seguido pelos três sócios que resolveram se adaptar às condições encontradas no processo.

Contrato de locação firmado com o shopping e de consultoria com as proprietárias do restaurante Giorno, o próximo passo foi planejar, abrir e gerir o restaurante.

Combinação dos diferentes backgrounds dos codirigentes

O que era até então apenas uma idéia começou a tomar forma e os sócios realmente começaram a transformar a idéia em um empreendimento. Faziam muitas reuniões, entretanto as reuniões eram informais, quase como bate-papo de amigos.

“Fazíamos muitas reuniões, muita conversa...” Quase sempre informal... como amigos”. Não afetou o negócio, mas demandou tempo demais...” “Éramos jovens, no

começo do processo eu ainda não tinha filho...” “O processo foi muito lento, creio que com a experiência de hoje 60% do tempo que gastamos poderia ter sido descartado”. “Hoje eu não conseguiria fazer daquela maneira” (depoimento de Márcio)

“Antes de abrir perdemos muito tempo discutindo todos os assuntos... O que foi útil para aprender que se tem algo que dá muito trabalho e não dá certo... é melhor abandonar e ir para outro lado”. (depoimento Marcos)

“Por um bom período minha vida social estava ligada ao planejamento e a operação do Pateo da Luz”. (depoimento Marcos)

Com tanto planejamento foi natural que se fizesse necessário dividir as tarefas. Faziam essa divisão de maneira empírica. Mas mesmo com a divisão das tarefas as decisões, durante o período que antecedeu a abertura e durante seu primeiro ano de funcionamento, sempre eram tomadas sempre por consenso. Esse fato foi apontado pelos três sócios unanimemente.

“Não me lembro de nenhuma decisão imposta, sempre negociávamos...” (depoimento de Marcos)

“A tomada de decisões era feita pelo convencimento”. “A minoria tinha de ser convencida pela maioria...” “Não que nunca tivesse acontecido uma votação, mas eu não me lembro...” “Discutíamos o assunto até ele se tornar uma unanimidade.” (depoimento de Márcio)

“Nós tínhamos visões distintas de planejamento, mas as decisões tinham que ser tomadas em consenso”. “Fazíamos muitas reuniões, às vezes duas por dia”. (depoimento de Evandro)

Quanto à divisão de tarefas a experiência prévia de cada um prevaleceu no momento que antecedeu a abertura do restaurante. Marcos relata que nos arquivos do seu computador estavam reunidas quase todas as informações do projeto.

“Habitado aos planejamentos formais das empresas aonde trabalhava eu abria o computador e começávamos a conversar.” “Como tomávamos quase todas as decisões juntos tudo ficava arquivado no meu notebook”. (depoimento de Marcos)

As divisões dos trabalhos também seguiam uma certa coerência com o background de cada um. Segundo Marcos era normal que os assuntos de formatação do negócio, os assuntos financeiros e administrativos ficassem com o Evandro que era quem tinha mais experiência nessa área. Já com o Márcio a operação da loja, o cardápio e os detalhes técnicos ficavam normalmente ao seu encargo. Já, a ele Marcos, cabia pensar o posicionamento do restaurante no mercado, o projeto e a arquitetura.

Marcio divide as responsabilidades entre os três de maneira parecida. Ele cita o Evandro como sendo o “calculista” do grupo e, em um primeiro momento, ele próprio e o Marcos como “estratégicos”. Pensando no que vender, na ambientação e nos elementos do restaurante.

A partir, entretanto da definição dos contratos de locação e de consultoria, para Márcio o papel principal dos sócios foi: Marcos como o negociador, aproveitando sua desenvoltura como executivo de marketing. Evandro como o homem dos números. E ele, Márcio como a pessoa da operação e da ambientação. Essa divisão não foi formal, aconteceu naturalmente e

teve várias interposições de tarefas constantemente. Ressalta-se que mesmo com estas divisões, as decisões finais deviam sempre ser tomadas em conjunto.

Evandro não identificou as contribuições de cada sócio no sentido de divisão de tarefas, mas sim pela propensão a assumir riscos. Para ele o Márcio era o mais conservador dos três, ao passo que ele por ter pouco a perder já que não era casado e nem tinha filhos tinha pouco medo do risco, diferente do Marcio que já era casado. Evandro também afirma que o Marcos, por estar investindo em um plano B, além de também ser solteiro, também estava mais propenso a assumir riscos, posto que possuía fonte outra fonte de renda garantida e estava investindo em um projeto de futuro.

Tabela 2 – Relação entre o Background Profissional e as Atividades e Perspectivas na Gestão Estratégica

Sócio	Background Profissional	Atividades na Gestão Estratégica do Pateo da Luz	Perspectivas na Gestão Estratégica do Pateo da Luz	Elemento do Background Profissional que pode ser relacionado à Perspectiva Estratégica assumida pelo Sócio
Evandro	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionário de uma farmácia de manipulação - Estágio na Vigilância Sanitária Estadual - Arrendatário da lanchonete da faculdade - Franqueado da rede de <i>fast food Subway</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Formatação do negócio - Assuntos financeiros e administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> - “Calculista” - Propenso a assumir riscos - Pessoa dos números 	Pessoa dos Números “relaciona-se a” Experiência prévia em franquia de alimentos
Marcio	<ul style="list-style-type: none"> - Estágio de Iniciação Científica no Instituto Butantã - Analista de microbiologia na Kibon (Indústria de Sorvetes) - Oficial do Exército Brasileiro - Franqueado da rede de <i>fast food Subway</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Operação da loja - O cardápio - Os detalhes técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> - “Estratégico” - Menos propenso a assumir riscos - Pessoa da operação e da ambientação 	Pessoa da Operação “relaciona-se a” Experiência prévia em franquia de alimentos
Marcos	<ul style="list-style-type: none"> - Nenhuma experiência como micro-empresário - Trainee de Marketing na Bayer (Indústria Farmacêutica) - Gerente de Produto (Bayer) - Gerente de Produto Senior na Boehringer (Indústria Farmacêutica) 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de marketing - Projeto - Arquitetura 	<ul style="list-style-type: none"> - “Estratégico” - Propenso a assumir riscos - Negociador 	Estratégico e Negociador “relaciona-se a” Experiência executiva na área de vendas e marketing

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas

Na tabela 2 descreve-se o background profissional de cada um dos sócios, um resumo das características descritas para cada sócio identificando-as como Atividades de Gestão Estratégica ou como Perspectivas de Gestão Estratégica. As Atividades foram classificadas conforme o papel diário que cada sócio devia cumprir na Gestão Estratégica do Restaurante

Pateo da Luz. Já as Perspectivas foram classificadas conforme como a maneira que cada sócio se posiciona em relação às tomadas de decisão na Gestão Estratégica. Na última coluna identifica-se qual elemento do background profissional está relacionado à perspectiva estratégica que cada sócio assumiu. Pode-se perceber analisando a última coluna que o background profissional parece justificar a o papel “Estratégico” e “Negociador” assumido pelo sócio Marcos na Gestão Estratégica do restaurante. Da mesma maneira o papel de “Pessoa dos Números” e de “Pessoa da Operação” parece ser compatível com a experiência prévia adquirida na gestão de uma franquia de alimentos. Entretanto o background profissional sozinho não fornece elementos para justificar a diferença nas Perspectivas e Atividades dos sócios Evandro e Márcio. Ambos possuem experiências prévias parecidas e talvez nesse caso uma análise das características individuais e do background pessoal de cada um fosse mais esclarecedor.

Os dados apresentados mostram que apesar do diferente background de cada sócio o restaurante Pateo da Luz não foi criado apresentando uma ou outra característica predominante de cada um dos sócios. A prática das decisões tomadas em consenso, apesar do desgaste e do tempo excessivo investido, mostrou-se capaz de mesclar os diferentes perfis de cada sócio em um negócio único.

Nas palavras de Marcos:

“Éramos três loucos com perfis diferentes, eu vinha com o planejamento e o Márcio e o Evandro com a operação, mas os conhecimentos foram misturados e formaram uma nova realidade.” (depoimento de Marcos)

CONCLUSÃO

O empreendedor dirigente de uma PME costuma ser preponderante na gestão desse tipo de empresa. Entretanto nas situações as quais estão presentes vários codirigentes na gestão estratégica de uma PME não são profundamente abordados pela literatura. Este trabalho procurou mostrar como ocorre a combinação das atividades e perspectivas dos codirigentes com diferentes backgrounds na composição da gestão estratégica realizada por equipes de direção das PME. Como metáfora usou-se a imagem de um mosaico que apesar de ser composto por peças de tamanhos e cores diferentes no seu final apresenta uma visão única e clara.

Pôde-se constatar que os sócios do restaurante Pateo da Luz mantinham uma relação que pode ser classificada como de laços fortes conforme propostos por Granovetter (1983) e a partir daí formaram sua empresa.

Nos depoimentos dos sócios, em especial na passagem de Evandro quando afirma: *“Nós sabíamos o que queríamos...”* *“um ambiente agradável, um bom produto e uma consultoria com experiência para administrar o negócio”*. Podemos identificar a importância da visão como referência aonde o empreendedor deseja conduzir seu empreendimento (FILION, 1993).

Os dados obtidos também confirmaram o proposto por Baldegger (2008) e Filion (1998) no sentido de que uma oportunidade de negócio é detectada a partir de uma idéia e que este é um processo conduzido por indivíduos que identificam, avaliam e exploram novas oportunidades.

Da mesma maneira verificou-se no estudo do caso do restaurante Pateo da Luz que a estratégia inicialmente deliberada foi descartada em detrimento de uma estratégia que surgiu espontaneamente quando os sócios descartaram a idéia inicial de montar um restaurante

japonês para montar um bufê de comida contemporânea. Esta constatação está em linha com o proposto por Mintzberg (1985).

O fato do restaurante Pateo da Luz, que pode ser classificado como uma PME, segmento no qual mais de 50% das empresas fecham as portas em até dois anos de funcionamento estar operando há mais de oito anos, reforçam a afirmação de Lima (2010) que a variedade de pontos de vista considerados pela equipe de direção, além de ser favorável à criatividade e à cooperação, melhora a qualidade da tomada de decisão.

Os dados obtidos mostraram que os diferentes backgrounds dos sócios do Pateo da Luz influenciaram nas atividades e perspectivas de cada um na gestão estratégica da empresa. O fato de ter experiência prévia em franquias da área de alimentos conferiu uma perspectiva com maior ênfase operacional aos sócios Marcio e Evandro. Por outro lado a experiência prévia em marketing e vendas e a passagem por grandes empresas em posições executivas conferiu ao sócio Marcos uma perspectiva mais estratégica.

Por fim remete-se a frase do sócio Marcos: *“os conhecimentos foram misturados e formaram uma nova realidade”* como indício que a complementaridade das diferentes habilidades dos sócios advindas dos seus diferentes backgrounds e o hábito de tomar todas as decisões através do consenso pode ser um dos fatores determinantes para o sucesso deste empreendimento aonde a taxa de insucessos é bastante elevado. Da mesma maneira, retomase a figura do mosaico no qual a mistura de vários elementos forma uma nova e clara visão. No caso da empresa Pateo da Luz os vários elementos ajudaram a formar uma empresa de sucesso.

Esta pesquisa apresenta várias limitações por ser um estudo de caso único, não podendo ser extrapolada para outras empresas, além de ter suas conclusões limitadas ao período avaliado. Entretanto reforça a importância de se estudar a dinâmica do empreendedorismo em grupo, assunto ainda pouco explorado na literatura, podendo servir de inspiração para pesquisas mais aprofundadas sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- BALDEGGER, R.J. Finding Entrepreneurial Opportunity. In: Baldegger, R.J., **Entrepreneurial Strategy and Innovation**. Fribourg, Bern, New York: Growth Publisher, Chap. 2: 33-46. 2008.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE - Revista de Administração de Empresa**, v. 39, n. 4, p. 6-20, 1999.
- GRANOVETTER, M.S. The strength of weak ties: A network theory revisited. **Sociological Theory**, 1: 201-233. 1983.
- HORNBY, A.S. **Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English**, Oxford University Press, 2001.
- LIMA, Edmilson. **A Formação em Empreendedorismo Face à Realidade do Pequeno Empresário Brasileiro: a Partir de Estudos de Vanguarda, o que Devemos Enfatizar?** Brasília: Sebrae Nacional, 2001 – texto de base da palestra de mesmo título feita em 30 set. 2001- evento “Treinamento para Atualização da Equipe do EMPRETEC”.

LIMA, E. Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: Uma Revisão. REGE - **Revista de Gestão USP**, v. 17, 2010, p. 169-187. (a)

MAZZAROL, T., REBOUD, S. The Strategic Myopia of Small Firms. In: MAZZAROL, T., REBOUD, S. **The Strategy of Small Firms – Strategic Management and Innovation in the Small Firm**. Cheltenham: Edward Elgar. 2009, p. 125-147.

MILES, B. M.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2 ed. Sage: Oaks, California, 1994.

MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation **Management Science**, v. 24, n. 9, 1978.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent, **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

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

ROCHA, D. T., WALTER, S. A., SILVA, E. D., GIMENEZ, F. A. P. Processo de Formação de Estratégia em Pequenas Empresas: Um Estudo Eibliométrico e Sociométrico, **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.5, n.1, p.102-119, 2011

SEBRAE. Boletim estatístico das micro e pequenas empresas. Disponível em:<<http://www.sebrae.org.br>>. Acesso em: 22 abr. 2012.

SOUZA, C.M.L., Entre o Planejamento Estratégico Formal e Informal: um Estudo de Caso Exploratório sobre a Prática de Estratégia nas Organizações, **RAC**, Curitiba, v. 15, art.4, pp. 885-876, Set/Out. 2011.

TORRÈS, O. “The SME concept of Pierre-André Julien : An analysis in terms of proximity”, **Piccola impresa, Small Business**. 2004.

VERSIANI, A.; FACHIN, R.C. Avaliando aprendizagem em simulações empresariais **Cadernos EBAPE.BR – Volume V – Edição Especial – Jan. 2007**.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.