
A ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA: EM BUSCA DA TRILHA PARA REALIZAR SUCESSO

Ivan de Souza Dutra (PPA-UEM/UEL)
Fernando Antonio Prado Gimenez (UEM)

Resumo

Este trabalho tem o seu curso voltado para a estratégia empreendedora nas organizações com a finalidade de aproximar seu resultado com o sucesso. Inspirando-se na obra “**Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**” de Mintzberg et alli (2000), discorreu-se sobre as 10 (dez) escolas propostas por estes autores e focou-se na “Escola Empreendedora”. Inicia-se com a caracterização do perfil do empreendedor e resgata-se o conceito de sucesso ou fracasso e seus vieses. Desenvolve-se um comparativo com as características da organização empreendedora e suas necessidades correlacionadas com as necessidades de seu líder, o empreendedor. A seguir, expõe-se a importância do conceito de visão, como elemento-chave dentro da estratégia empreendedora e das condições necessárias para realizar o sucesso. Estas condições são confirmadas por pesquisas na área de empreendedorismo no Brasil, oferecendo uma segurança para estabelecer uma inter-relação entre a visão, as necessidades de sucesso e as condições para a realização do sucesso, através de um quadro esquematizado. Tal quadro é o resultado alcançado como objetivo principal, um conjunto de indicadores que servirá de base inicial para a construção de um quadro definitivo, quando este último poderá se apresentar como uma espécie de “Placa de Sinalização”, pregada em uma das árvores de encruzilhada deste safari na selva da estratégia, indicando uma “trilha” para que o administrador realize o sucesso no processo administrativo.

INTRODUÇÃO

Desde os tempos remotos registra-se que o homem, como um ser social, organiza-se para atingir o seu alvo ou seus objetivos. As organizações criadas pelo homem constituem-se de pessoas e dos mais variáveis recursos advindos das ciências humanas e naturais, existindo para diversas finalidades. Na era pós-moderna as organizações (lucrativas ou não-lucrativas) têm as atividades voltadas para produtos, sejam atividades especializadas como a prestação de serviços ou a produção de bens. Elas são planejadas, dirigidas, controladas e coordenadas, em uma condução que se denomina “Administração”. A “Administração” tornou-se algo imprescindível para a existência, a sobrevivência, ou para o sucesso das organizações e desta forma seus estudiosos passaram a desenvolver diversas teorias, especialmente a partir do século passado. Sobre isto Ferreira et alli (1999:191) descrevem que,

No decorrer de nosso século, desenvolveram-se teorias, criaram-se paradigmas, determinaram-se os pressupostos dos elementos que compõem a realidade das organizações com o objetivo de tornar mais claro uma organização verdadeiramente mais sadia, existindo em harmonia com os interesses que a determinaram.

As ações do administrador para a sua organização tornaram-se a questão mais importante da “Administração”, procurando-se estabelecer determinantes para seus efeitos e consequentemente alcançar meios de garantir seu sucesso e evitar seu fracasso. Ferreira et alli (1999:191) conclui tal importância afirmando que “é de grande interesse para o administrador o conhecimento de teorias que possibilitem compreender melhor a questão organizacional, pois estão diretamente relacionadas com seu trabalho”.

Exercendo um papel fundamental na sociedade, o administrador age como um formador de opinião e agente de intervenção e, por isso, recebe grande atenção para suas realizações especialmente em direção ao sucesso. O sucesso, importante para qualquer indivíduo ou organização, sempre foi arduamente perseguido, dentro de suas diversas concepções. Na “Administração”, com estudos e teorias, ele foi traduzido em busca constante da eficiência e eficácia. A partir de 1950, desenvolveram-se conceitos claros sobre habilidades que o administrador deveria ter para executar uma ação de administração com eficácia: a) a habilidade técnica, que consiste em utilizar conhecimento e tecnologia necessários para a realização de tarefas específicas através de instrução, experiência e educação; b) a habilidade humana, que consiste na capacidade cognitiva para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações, aplicando uma liderança eficaz; c) a habilidade conceitual, que consiste na habilidade de compreender as complexidades da organização global e o ajustamento da pessoa nesta organização (Katz, 1955:33-42).

Entretanto, ao largo do volume de pesquisas e estudos, vários caminhos têm sido apontados para atingir o sucesso, mas não se pode determiná-lo em definitivo. A liderança e a estratégia são duas vertentes apontadas como determinantes do sucesso e têm sido alvos de atenção, preocupação e destaque para os estudiosos, pesquisadores e administradores. Sobre a estratégia empresarial, Kay (1996:4) observa que *a estratégia das empresas bem-sucedidas é adaptável e oportunista. No entanto, nas mãos de uma empresa bem-sucedida, uma estratégia adaptável e oportunista é também racional, analítica e calculada.* Este trabalho focou-se na estratégia, com o objetivo de indicar alguns fatores que ajudassem para sinalização em direção ao sucesso.

Por razões já apresentadas, atualmente, o campo do pensamento estratégico possui grande território explorado, mas não o suficiente, devido à sua magnitude. Procurou-se, aqui, trabalhar com autores mais conceituados para poder obter um conhecimento mais próximo do que seja a estratégia. O estudo recai sobre Mintzberg et alli (2000) e sua obra “**Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**”, por possuir esta qualidade e permitir um boa e envolvente concepção do que é estratégia. No presente trabalho, não se propôs estabelecer uma “receita” de sucesso e nem que os resultados alcançados sejam a trilha que um administrador deva percorrer para alcançá-lo. Buscaram-se somente algumas indicações que pudessem ajudar na construção de um conjunto de elementos que apontassem a uma das trilhas para o sucesso, naquelas organizações cujas estratégias pode-se qualificar segundo a escola empreendedora de Mintzberg et alli (2000), procurando-se associar a estratégia empreendedora ao sucesso. O resultado foi um quadro de inter-relação entre a visão, as necessidades de sucesso e condições para realizar sucesso. Tal instrumento não está completo e sugere mais desenvolvimento futuro, de tal forma que, quando finalizado,

poderá, dentro do safari proposto por Mintzberg e seus companheiros, servir ao administrador da organização empreendedora como uma espécie de “Placa Sinalizadora” para uma trilha do sucesso, pregada na árvore da selva que se encontra na encruzilhada das trilhas do processo administrativo.

O trabalho está dividido em quatro partes sendo esta introdução a primeira delas. Na segunda parte, inicialmente discorre-se sobre a figura do empreendedor e o significado do sucesso. Na terceira, desenvolve-se este significado para a estratégia na “Escola Empreendedora” correlacionando-o com o indivíduo empreendedor que conduz a organização empreendedora num quadro de necessidades. Apontam-se algumas condições de sucesso na organização empreendedora propostas pelos autores do “Safari de Estratégia”, acabando por desenvolver-se um quadro, referido como “Placa Sinalizadora”. Na quarta e última parte, encontram-se as principais considerações concluídas.

O EMPREENDEDOR E O SUCESSO

Sobre a figura do empreendedor, muito estuda-se e duas abordagens destacam-se. Uma, entre cujos expoentes estão os economistas Schumpeter e Cole, associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades. Nos últimos anos, os estudos dos autores têm apontado uma abordagem “behaviorista” (comportamental) entre eles David McClelland (apud Gimenez e Machado, 1999) e Degen (1989), destacando-se diversas características psicológicas e sociológicas que estão no perfil do empreendedor: a criatividade; a visão de longo prazo; a persistência; a autoconfiança; o otimismo; a iniciativa; a independência; o comprometimento e esforço para a realização do trabalho; o padrão de excelência; a persuasão; a necessidade de realização; a capacidade de acumulação de habilidades relevantes e a capacidade de convivência em grupo.

Tornando o seu significado bem abrangente, Filion (1991) definiu o empreendedor como sendo uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Tais características são presumíveis para empreendedores de sucesso e destacam este indivíduo como um elemento importante para a sociedade e para as organizações. Acredita-se que ele seja o “motor da economia”, um agente de mudanças (Dolabela, 1999). Explica-se assim a crescente procura das empresas por indivíduos “empreendedores”. Elas reconhecem nesta pessoa alguém capaz de criar ou penetrar em novos mercados, pronto para assumir todo o controle e o risco calculado, um grande estrategista para enfrentar alta competitividade que as organizações vêm sofrendo dentro de seus mercados. O empreendedor pode ser empresário ou empregado. Este último está sendo denominado pelos autores como “intraempreendedor”. Mintzberg et alli (2000:102) fundamentam

[...] embora o “espírito empreendedor” fosse originalmente associado com os criadores de seus próprios negócios, a palavra foi gradualmente ampliada para descrever várias formas de liderança personalizada, pró-ativa e determinada em organizações.

Tais autores completam apresentando um novo componente importante, a estratégia, quando discorrem sobre o significado deste termo [...] *intrapreneurship* (Pinchot, 1985) *descreve as pessoas que tomam iniciativas estratégicas dentro de grandes organizações – empreendedores internos, se você preferir* (Mintzberg et alli, 2000:102).

No estágio atual do conhecimento na área do empreendedorismo, não é possível garantir que as pessoas dotadas dessas características essenciais ao empreendedor terão sucesso, ou então ter a certeza que uma pessoa vai ou não ser bem sucedida como empreendedora. Dolabela (1999:28) discorre:

A tese de que o empreendedor é fruto de herança genética não encontra mais seguidores nos meios científicos. Assim, é possível que as pessoas aprendam a ser empreendedoras, mas dentro de um sistema de aprendizagem especial, bastante diferente do ensino tradicional.

Isto sugere que mais elementos além do perfil do empreendedor precisam ser estudados para que se consiga estabelecer relações entre o sucesso e o empreendedor. Os autores deste acreditam por razões que decorrem mais à frente, que um desses elementos seja a estratégia.

Primeiramente, para poder encontrar relações de sucesso, faz-se necessário levantar o significado do que é sucesso. Esta questão tem motivado estudos, avaliações e debates nas diversas áreas do conhecimento.

Segundo Ferreira (1999:1898), o sucesso é aquilo que sucede um resultado, uma conclusão. Mas esta definição, por ser ampla, aparentemente não atende ao senso prático e comum, do que conhecemos nos dias atuais por “sucesso”. Mais adiante, Ferreira (1999:1898) é um pouco mais específico, descrevendo-o como algo que teve bom êxito ou resultado feliz. Entretanto, pode-se observar, em nosso cotidiano, significados diferentes com um grau de especificidade que parece estar relativo às necessidades individuais, sociais, organizacionais e ambientais que são ou giram em torno da vida do ser humano. Exemplos podem ser apresentados como meios interessantes para um melhor discernimento do que é este significado em seus diversos contextos.

No estudo de empresas familiares realizado por Vidigal (2000), inicialmente pesquisaram-se empresas sob controle de uma mesma família há muitas gerações nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Estas famílias foram entrevistadas com o objetivo de posteriormente analisarem-se os fatores que propiciam a sobrevivência das empresas familiares através de várias gerações. Vidigal analisou os seguintes fatores classificando-os em cada família: transição de propriedade entre as gerações; tamanho atual da família; tamanho da empresa; se descendente mulher herda ou não a empresa; o planejamento para a sucessão de comando e propriedade; a diversificação de atividades empresariais; a reconcentração do controle acionário; o sucesso. Das 14 (quatorze) empresas pesquisadas, todas são centenárias, estavam ativas e nas mãos da família. A sobrevivência por 100 (cem) anos ou mais colocam-nas como empresas longevas (com vida longa, dilatada) o que se poderia considerar um sucesso. Porém, neste mesmo estudo, o sucesso foi definido de outra forma, através da questão: “A família foi bem-sucedida?”. Aqui encontra-se outro significado que o autor explica:

Tendo como premissa básica a sobrevivência da empresa em mão da família, a classificação é voltada para o atual nível de satisfação da família com ela própria e com a empresa, e não com o sucesso empresarial em si. Assim, uma empresa que atingiu porte muito grande e é lucrativa, mas na qual existam conflitos sérios ligados à família, pode ter sido classificada como malsucedida, enquanto outra que permaneceu pequena e desconhecida, cuja família está feliz nos seus relacionamentos

interpessoais e com a empresa, foi classificada como bem-sucedida (Vidigal, 2000:69).

O estudo verifica a satisfação ou insatisfação com o atual estado do relacionamento família-empresa e demonstra como a definição de sucesso pode ser subjetiva. No trabalho acima, Vidigal (2000) claramente identifica mais de um tipo de sucesso, citando também o “sucesso empresarial”. Num processo de definição, os indivíduos fazem comparações dentro de suas realidades, que resultam em julgamentos. Sobre tais julgamentos para o “sucesso empresarial” Kay (1996:21) discorre:

Algumas pessoas julgam o sucesso pelo tamanho. Elas examinam as vendas da empresa, sua participação no mercado e o valor no mercado de ações. Algumas vezes o desempenho é determinado com referência à taxa de retorno. Isso pode ser medido como retorno sobre o capital, sobre o investimento ou sobre as vendas. E, em outras vezes, o sucesso é avaliado pelo crescimento, refletido no aumento da produção, pelas variações nos dividendos por ação ou, de forma prospectiva, pela relação preço-lucro.

Para Kay (1996), o sucesso empresarial está relacionado ao valor agregado que as empresas possuem, apontando uma análise das empresas mundiais que o conseguiram. Ele destaca que *o sucesso é, intrinsecamente, um conceito relativo. A melhor maneira de entender o que ele significa é comparar o desempenho de diferentes empresas no mesmo setor de negócios* (Kay, 1996:22). Collins e Porras (1994) também oferecem dezenas de exemplos das relações de sucesso entre organizações e indivíduos. Tais exemplos que, juntando-se às centenas ou mesmo milhares de exemplos existentes ao longo da história, não serão tratados aqui, pois demandariam um estudo à parte e extra para as finalidades deste trabalho.

Neste ponto, com o conceito de sucesso mais desenvolvido, têm-se condições de aplicar com mais clareza o seu significado para um empreendedor empresário. Nas facetas de seu significado, verifica-se que um exemplo de empresa sobrevivente não quer dizer que seja um sucesso, se o empreendimento frustrou suas expectativas, ou do ponto de vista inverso, uma empresa não sobrevivente seja malsucedida, se este empreendedor considerou o fato apenas como um erro ou uma ocasião oportuna, para aprender alguma coisa e empreender algo melhor ou de maneira melhor. O insucesso ou resultado malsucedido é o que comumente designa-se fracasso, e por isso pode-se aplicar no mesmo contexto do sucesso, ou seja, o exemplo de uma organização ativa e rentável pode ser considerada fracassada por seus sócios, se por exemplo esta for motivo de discórdia.

Sob esta ótica, o significado de sucesso torna-se relativo para cada indivíduo ou coletividade, podendo tratá-lo do ponto de vista do indivíduo, da família, das organizações, de seus sócios ou acionistas, da comunidade ou da sociedade como um todo e, para efeito de estudos, pode ser categorizado.

Uma pesquisa realizada com empreendedores por Timmons (in Dolabela, 1999:64), apresenta fatores de sucesso relacionados por estes indivíduos. Consideram-se algumas respostas:

Faça o que lhe dá energia. Divirta-se; imagine como fazer funcionar algo. Diga, “posso fazer”, ao invés de “não posso” ou “talvez”. A tenacidade e criatividade irão triunfar. Qualquer coisa é possível se você acreditar que pode fazê-la. Se você não

sabe que não pode ser feito, então vá em frente e o fará. Veja o copo metade cheio, e não metade vazio. Seja insatisfeito com o jeito que as coisas estão e procure melhorá-las. Faça as coisas de forma diferente. Não assuma riscos desnecessários, mas assumo risco calculado, se é a oportunidade certa para você. Os negócios fracassam; os empreendedores de sucesso aprendem. Mas tente manter o baixo custo do aprendizado. Faça da oportunidade e dos resultados a sua obsessão. Fazer dinheiro é mais divertido do que gastá-lo. Uma equipe constrói um negócio: um só indivíduo ganha a vida. Tenha orgulho de suas realizações, isso é contagiante. É mais fácil implorar por perdão do que pedir permissão.

No trabalho de Timmons, um dos aspectos mais reveladores decorrentes das respostas dos empreendedores são as atitudes mentais e atributos do indivíduo, o que enfatiza a idéia de que, para ele, o sucesso está na realização de suas necessidades pessoais.

A ESTRATÉGIA E O SUCESSO

Profissionalmente e mesmo na prática diária, nas diversas atividades que um indivíduo efetua, a estratégia encontra-se viva, dinâmica e atuante. Devido à sua grande importância também para as organizações, a estratégia tem sido origem de preocupações, pesquisas e estudos na Administração, e Kay (1996:7) argumenta:

As empresas têm tido estratégias desde os primeiros dias do comércio. Mas somente a partir da década de 1960 tornou-se comum tratar explicitamente da questão de quais deveriam ser suas estratégias. Desde então, a estratégia tem sido estudada, ensinada e discutida interminavelmente

O século XX parece-nos ser aquele que intensificou discussões e estudos científicos sobre a estratégia, qualificados por Mintzberg et alli (1999) em diversas escolas. Os seus grandes expoentes e suas obras trouxeram aprendizado na literatura e apresentam-se cronologicamente em: Simon em 1945; Shumpeter em 1954; Selnick em 1957; March e Simon em 1958; Cole e Lindblom em 1959; Chandler em 1962; Cyert e March em 1963; Andrews e Ansoff em 1965; Weick em 1969; Rhenman e Normann no fim dos anos 60; Schebdel, Cooper e Hatten em meados de 1970; Mintzberg, Miller e outros no fim dos anos 70; Allison em 1971; Hannan e Freeman em 1977; Pfeffer, Salanick, Miles e Snow em 1978; Porter e Quinn em 1980; Asley em 1984; Porter em 1985; Prahalad e Hamel em 1990 (Mintzberg et alli, 1999).

As diversas abordagens propostas pelos autores, algumas conflitantes, outras coincidentes, de maneira a se completarem ou se interagirem, sugerem que a questão sobre o que é estratégia não está claramente definida ou é muito ampla. Por esse motivo, os trabalhos de Mintzberg et alli (1999 e 2000) categorizaram os autores segundo seus pensamentos em escolas de estratégia para o estudo nas organizações. As dez escolas de pensamento estratégico estabelecidas conforme a estratégia e seu processo por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, são: 1) Escola do Design - como um processo de concepção, uma perspectiva planejada, única; 2) Escola do Planejamento – como um processo formal, deliberado, subdividido em programas e subestratégias; 3) Escola do Posicionamento – como um processo analítico, com posições genéricas planejadas, estratégias; 4) Escola Empreendedora – como um processo visionário, intuitivo, uma perspectiva única; 5) Escola

Cognitiva – como um processo mental; 6) Escola de Aprendizado – como um processo emergente, informal, desordenado; 7) Escola do Poder – como um processo de negociação, conflitante, com posições e esquemas políticos e cooperativos; 8) Escola Cultural - como um processo coletivo, ideológico; 9) Escola Ambiental – como um processo reativo; 10) Escola de Configuração – como um processo de transformação, arquétipo, uma etapa, revolução ou revitalização.

Gimenez (2000) compara as escolas de “Design” e de “Planejamento” ou as escolas “Cognitivas” e de “Aprendizagem” sugerindo uma possível sobreposição entre estas. Por estarem “interconectadas” e mesmo contidas umas nas outras em menor ou maior grau, sugerem-se rearranjos em outras escolas do pensamento estratégico e por isso puderam receber outras caracterizações de estudiosos. Porém, neste trabalho, buscou-se estudar seguindo as definições de Mintzberg et alli (2000).

A questão principal para estas definições continua a ser “o que é estratégia”. Kay (1996:5) define estratégia empresarial:

A estratégia da empresa é o casamento entre suas capacidades internas e seus relacionamentos externos. Ela descreve como a empresa responde aos seus fornecedores, clientes, concorrentes, e ao meio ambiente econômico e social no qual opera. A análise da estratégia utiliza nossa experiência do passado para desenvolver conceitos, ferramentas, dados e modelos que esclarecerão essas decisões no futuro.

Ao perseguir o seu significado Mintzberg (2001) reconhece múltiplas definições que são conceituadas também como plano, padrão, pretexto, posição e perspectiva. No corpo destas definições, a estratégia aparece como uma medida que assegura a existência ou o sucesso organizacional. Na “Administração”, a preocupação crescente com o sucesso e seu estudo nos últimos 10 (dez) anos parecem ter correlação com dois fatos: 1) o declínio de grandes empresas tradicionais e a ascensão de novas empresas líderes; 2) a difusão do conceito de “capital intelectual” (o valor de uma idéia) para compreender as grandes diferenças entre o valor de mercado e o respectivo valor contábil das empresas. No tópico anterior (“O Empreendedor e o Sucesso”), pode-se observar o caráter relativo do significado de sucesso e a possibilidade de categorizá-lo. A proposta deste tópico é buscar relacionar características e fatores associados da “Escola da Estratégia Empreendedora” e do empreendedor para realizar sucesso.

Para categorizar a escola empreendedora, Mintzberg et alli (2000) destacam quatro principais características do perfil do empreendedor na geração de estratégias em organizações. Esta escola propõe que as organizações empreendedoras predominantemente estão: a) focalizando as oportunidades, tratando os problemas secundariamente; b) acreditando que o poder esteja com uma pessoa capaz de comprometê-la com cursos de ação ousados; c) obtendo grandes saltos para a frente, face à incerteza; d) buscando o crescimento, pois é sua meta dominante. Diante do perfil do empreendedor e do perfil da estratégia empreendedora na organização, pode-se construir um comparativo de necessidades distintas, levando-se em conta as necessidades de sucesso da organização e as necessidades de sucesso do empreendedor, que se visualiza no quadro 1:

QUADRO 1–COMPARATIVO DAS PRINCIPAIS NECESSIDADES DA ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA COM AS NECESSIDADES DO EMPREDEDOR PARA BUSCAR O SUCESSO

Estratégia Empreendedora (dentro da organização)	Empreendedor (como indivíduo)
1) Crescimento =>	1) Realização
2) Oportunidades =>	2) Satisfação de Descobrir
3) Saltos Ousados com Execução Cautelosa =>	3) Satisfação de Vencer os Riscos
4) Autoridade Centralizada no Empreendedor =>	4) Liberdade em Ação pela Autoridade

Obs: o símbolo “=>” significa “corresponde”.

Na comparação do quadro 1, a primeira coluna apresenta as principais necessidades da estratégia empreendedora que a organização busca satisfazer para realizar sucesso organizacional; na segunda coluna, as necessidades correspondentes que o empreendedor busca realizar para satisfazer o seu sucesso individual. Apesar de aparentemente o sucesso organizacional estar independentemente do sucesso individual, tal comparação parece ser importante na estratégia empreendedora, pois para a organização empreendedora, o empreendedor, no perfil apresentado anteriormente, é o seu condutor que a lidera, e por extensão suas necessidades de realização organizacionais tornam-se as mesmas necessidades de realização do empreendedor. No mesmo sentido, um empreendedor satisfeito (em se considerando aquele momento no tempo) pode contaminar a organização rumo a seu sucesso e vice-versa, fenômeno explicado pela psicologia e sociologia.

Para Ferreira et alli (1999:193), a liderança e a estratégia são dois assuntos sempre em voga durante toda a história da construção do pensamento administrativo, consideradas por seus estudiosos como fundamentais no processo de qualidade no desempenho administrativo. No caso da estratégia empreendedora, estes assuntos estão ainda mais latentes. Na liderança, o empreendedor busca alcançar a visão pretendida, o seu sonho, e a organização faz de sua visão algo que a distingue, que a destaca como instituição única. Esta visão considerada real é o que Collins e Porras (1994) definem como “ideologia da organização”, diferenciando-a de declarações de crescimento e supermetas que eles definiram de “vizualização de futuro”. A visão é uma das premissas da estratégia empreendedora. Para Fillion (1991), existem condições necessárias para o desenvolvimento de uma visão pelo empreendedor tais como: canalizar as energias numa direção particular; concentrar-se num determinado campo de atividade e num determinado lugar; adquirir experiência e conhecimento do assunto; desenvolver metodicamente, o pensamento vertical e o pensamento horizontal no campo de atividade em questão; capacidade de pensar e fazer escolhas; aptidão e desejo de se comunicar; inabalável determinação de realizar e concluir alguma coisa; perseverança para trabalhar por resultado em longo prazo. Tais condições podem ser encontradas de maneira sintetizada em Westley e Mintzberg (in Mintzberg et alli, 2000) que sugerem três condições, para a realização da estratégia empreendedora com sucesso. São eles: o profundo conhecimento do assunto em questão; a capacidade do líder colocar uma visão numa linguagem simbólica, com sentimento traduzido em vida, para contaminar a organização e; a capacidade da organização dar poderes ao líder, e este dar poderes à organização para a sua realização, como se fosse uma “bola de neve”, que, quanto mais cresce, mais rola e, quanto mais rola, mais cresce.

Um campo onde se encontra farto terreno para a pesquisa da estratégia empreendedora é o das micro e pequenas empresas. Em termos de organização empreendedora no Brasil, aquela que mais tem recebido atenção dos órgãos governamentais e outras organizações propulsoras da economia nacional, são os novos empreendimentos, em geral as micro e pequenas empresas. Dentre as mais destacadas destas organizações, o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas desenvolveu desde 1998 pesquisa em doze unidades da federação, sobre fatores condicionantes de sucesso especificamente à sobrevivência ou mortalidade de novos empreendimentos. Numa destas pesquisas, a realizada pelo SEBRAE/SP – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo, FIPE - Fundação Instituto de Pesquisa e o Data Kirsten (Bedê et alli, 2001), em 1998 e 1999 no estado de São Paulo, obteve-se que os seguintes fatores estão associados à sobrevivência ou extinção de empresas criadas: 1) experiência prévia; 2) tempo de estudo antes de abrir a empresa; 3) planejamento antes da abertura da empresa; 4) Administração do negócio; 5) dedicação ao negócio; 6) uso de assessoria; 7) disponibilidade de capital; 8) idade da empresa; 9) porte da empresa. Dos nove fatores apresentados pelo menos quatro estão diretamente correlacionados ao conhecimento profundo em questão comprovando uma das condições de Mintzberg et alli. Alguns dos outros fatores estão de certa forma correlacionados indiretamente. A pesquisa realizada noutra unidade (Minas Gerais) por Valle et alli (1998) apresentou resultados semelhantes. Esta questão não será aprofundada por não ser objetivo deste trabalho, porém, sugere-se que possa ser desenvolvida em um trabalho próprio.

Com estas condições e as necessidades de sucessos estudadas anteriormente contidas no quadro 1, é possível apresentar o quadro 2 que estes autores desenvolveram.

QUADRO 2- INTER-RELAÇÃO ENTRE A VISÃO, AS NECESSIDADES DE SUCESSO E AS CONDIÇÕES PARA REALIZAR SUCESSO

Principais Necessidades da Estratégia Empreendedora com as Necessidades do Empreendedor para Buscar o Sucesso	
Estratégia Empreendedora (dentro da organização)	Empreendedor (como indivíduo)
1) Crescimento	1) Realização
2) Oportunidades	2) Satisfação de Descobrir
3) Saltos Ousados com Execução Cautelosa	3) Satisfação de Vencer os Riscos
4) Autoridade Centralizada no Empreendedor	4) Liberdade em Ação pela Autoridade
VISÃO	
Condições para Realizar Sucesso na Estratégia Empreendedora segundo Mintzberg et alli (2000)	
o profundo conhecimento do assunto em questão	
a capacidade do líder colocar uma visão numa linguagem simbólica, com sentimento traduzido em vida, para contaminar a organização	
a capacidade da organização dar poderes ao líder, e este dar poderes à organização para a realização da visão	

Mais do que demonstrar alguns fatores condicionantes para a estratégia empreendedora, o quadro 2 sugere uma inter-relação entre a visão, as necessidades de sucesso e condições para realizar sucesso que permite uma visualização esquemática, sem contudo, esgotar a sua complexidade.

Não se quer aqui determinar o que o empreendedor deva fazer para a realização do sucesso de sua organização, mas apresentar alguns elementos indicadores que devam ser considerados em uma trilha para o sucesso. Se Mintzberg em seu “Safari de Estratégia” propõe percorrer a selva para encontrar os animais (as escolas do pensamento estratégico) através dos caminhos do plano, do padrão, do pretexto, da posição ou da perspectiva, propõe-se aqui o início da construção de um quadro para que o nosso animal – o lobo (Escola Empreendedora) possa utilizar orientando-se em uma trilha para realizar o sucesso. Esta é uma proposta que poderá ser desenvolvida e continuada com outros estudos seguintes e, possivelmente, atingir a construção definitiva da placa sinalizadora para uma trilha de sucesso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objeto do estudo da “Administração” ao longo dos anos tem sido a eficiência e a eficácia, através das teorias e as escolas da administração. Conforme Ferreira et alli (1999), durante toda a história da construção do pensamento administrativo, estratégia e a liderança são dois pontos considerados fundamentais por seus estudiosos, para um processo de qualidade no desempenho administrativo. Neste trabalho objetivou-se levantar aspectos relativos a um destes pontos, a estratégia, percorrendo o caminho da Escola Empreendedora oferecido por Mintzberg et alli (2000) em seu “Safari de Estratégia” procurando encontrar indicadores que sinalizassem para uma trilha que poderá levar a uma estratégia de sucesso. O trabalho proposto concentrado na obra do grupo de Mintzberg, decorre pelo fato de ser ampla e seus autores considerados dos mais conceituados pesquisadores sobre o assunto.

Com a finalidade de descobrir uma trilha para o sucesso, pode-se observar que o significado de sucesso é relativo às necessidades da comunidade ou da sociedade, às necessidades da organização, às necessidades do indivíduo e assim o seu sentido também torna-se diferente para o empreendedor que é o líder da organização empreendedora. Demonstrou-se na figura do empreendedor, seus aspectos psicológicos e sociológicos propostos pela corrente comportamentalista dos estudiosos que complementa-se com a linha econômica, ambas mostrando-o como uma “força-motriz” da organização e da sociedade, capaz de impulsioná-las. Ao aprofundar-se no assunto, pode-se verificar também as nuances do significado de sucesso para o empreendedor e para a organização que este lidera. No caso da estratégia da organização empreendedora, as suas características fornecem condições para ter um indicativo de como buscar o sucesso, que associadas às necessidades do empreendedor conforme apresentado no quadro 1, poderá criar uma sinergia rumo ao sucesso.

Considerando-se que a estratégia empreendedora tem na visão um componente-chave, relacionou-se esta às necessidades do indivíduo empreendedor e da organização empreendedora e, também, às condições de sucesso proposta por Mintzberg et alli (2000), para que a qualidade administrativa possa estabelecer um padrão ou perspectiva de estratégia. Tal padrão ou perspectiva compõem um conjunto de elementos indicadores, propostos no quadro 2, que “a posteriori” poderão integrar-se a outros e assim apresentarem-se como uma

espécie de “Placa de Sinalização”, no momento em que o empreendedor queira aliar a vontade à ação, para seguir na trilha do sucesso.

Outras abordagens pertinentes sobre o sucesso e estratégia são apontadas por estudiosos sob os diferentes prismas, ótica, ou escolas do pensamento estratégico. Zaccarelli (2000), por exemplo, trata da estratégia e o sucesso sob a escola do posicionamento, discorrendo sobre o sucesso e seus determinantes e propondo uma trilha para o sucesso. De certa forma Kay (1996) converge com a escola empreendedora e desenvolve que o “valor agregado” é a medida-chave para o sucesso corporativo, ou seja, a motivação própria da atividade da empresa como a medida da sua realização. Não se pesquisaram possíveis relações de condições de sucesso entre as escolas, apenas considerou-se desenvolver este trabalho na Escola Empreendedora através do correlacionamento das necessidades e condições para encontrar os fatores condicionantes. Isto também sugere que poderiam ser desenvolvidas “Placas de Sinalização para Realizar Sucesso” em cada escola do pensamento estratégico e posteriormente estabelecer ligações entre elas.

O trabalho abre possibilidades de questionamento destes elementos, ou a construção de elementos mais definitivos, ou novos questionamentos sobre a estratégia empreendedora e sua ação no indivíduo, nas organizações e na sociedade para realizar sucesso, que possam contribuir um pouco mais para a “Teoria das Organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEDÊ, M. A. et alli (Coordenadores). **Estudo da mortalidade das empresas paulistas**. São Paulo, 1999. Pesquisa realizada no Estado de São Paulo entre 1998 e 1999. Disponível: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 13 jun. 2001.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Built to last: successful habits of visionary companies**. New York: Harper, 1994.

DEGEN, R. J. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1989.

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

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, F. V. *et alli*. Liderança e estratégia utilizadas pelo administrador como instrumentos de ajuste. **Anais da XIX SEMAD – Semana do Administrador: O administrador rumo ao novo milênio**. Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 1999.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, 31(3), p. 63-71, 1991.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n.], 2000.

GIMENEZ, F. A. P.; MACHADO, H. P. V. Casais empreendedores: do contrato civil ao contrato administrativo. In: XIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ABEPRO, 1999, Rio de Janeiro. 1999.

KATZ, R. L. **Skills of na Effective Administrator**. Boston: Harward Business Review, p.33-42, Jan./Fev. 1955.

KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial**: como as estratégias de negócios agregam valor. Tradução de Carlos A. C. de Moraes. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MINTZBERG, H. Os 5 Ps da Estratégia. In: A formação do líder; QUINN, J. B. **O Processo da estratégia**. Leitura 1.2, p. 26-32. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____ *et alli*. Todas as partes do elefante. São Paulo: **Revista HSM Management.**, n.12, p.100-108, Jan./Fev.1999.

_____ *et alli*. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

VALE, G. M. V. et alli. **Fatores condicionantes da mortalidade de empresas**. Pesquisa Piloto Realizada em Minas Gerais. Belo Horizonte: Sebrae-MG, 1998.

VIDIGAL, A. C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. São Paulo: **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v.2, n.35(2), p.66-71, Abr./Jun. 2000.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.