

GESTÃO ESTRATÉGICA E PERFIL EMPREENDEDOR: O CASO DE UMA EMPRESA DE TINTAS DA CIDADE DE TOLEDO/PR

Carla Maria Schmidt¹
Marialva Tomio Dreher²

RESUMO: A grande quantidade de empresas de pequeno e médio porte é significativa à economia, pois movimentam pouco investimento, possuem estruturas simples e comumente são administradas por um único dirigente. Para compreender melhor este contexto, o presente estudo investigou como o perfil empreendedor do dirigente pode influenciar na gestão estratégica do pequeno empreendimento localizado em Toledo/PR. Os dados foram coletados por meio de entrevista estruturada e a pesquisa apresenta abordagem quantitativa-qualitativa. O resultado identificou que o proprietário-dirigente possui características empreendedoras, e que este perfil tem influência direta na gestão estratégica de sua empresa.

PALAVRAS-CHAVE: estratégia; empreendedorismo; pequeno empreendimento.

STRATEGIC ADMINISTRATION AND ENTREPRENEUR PROFILE: THE CASE OF A PAINT COMPANY IN TOLEDO CITY

ABSTRACT: The great amount of small and medium load companies is significant to the economy, because it move little investment, possess simple structures and commonly are administered by only one leader. To understand better this context, the present study investigated how the leader's entrepreneur profile can influence in the strategic administration of the small enterprise in Toledo/PR. The data were collected through structured interview and the research presents quantitative-qualitative approach. The result

¹ Mestre em Administração pela FURB, docente da FALURB, bolsista da CAPES, e-mail: carla@less.com.br.

² Doutora em Engenharia da Produção - UFSC; Mestre em Turismo e Hotelaria - UNIVALI; docente do Mestrado em Administração, Mestrado em Desenvolvimento Regional e Graduação da FURB, pesquisadora do CNPq, e-mail: marialva@furb.br.

identified that the leader possesses entrepreneur characteristics, and that this profile has direct influence in the strategic administration of his company.

KEY-WORDS: strategy; entrepreneurship; small enterprise.

1 INTRODUÇÃO

As micro, pequenas e médias empresas têm desempenhado papel fundamental na economia mundial. Estes empreendimentos são grandes geradores de empregos e oportunidades, garantindo a sobrevivência de uma grande parcela da população mundial. No entanto, com o surgimento de novos cenários políticos, econômicos e sociais e ainda, com o avanço tecnológico, cada vez mais, questiona-se a competitividade dessas empresas. No mercado atual, para que uma organização sobreviva e seja competitiva, é fundamental que ela desenvolva uma gestão estratégica.

Ao se tratar de gestão estratégica de micro ou pequenas empresas, é importante falar da figura do líder da empresa, que geralmente é o proprietário-dirigente. Nessas organizações, é comum que exista a necessidade do dirigente participar de todas as decisões e trabalhos, ou seja, a dependência do proprietário é bem acentuada. A centralização do poder nas mãos de um só dirigente pode tornar a tomada de decisões flexível, contribuindo para a rapidez de resposta às mudanças do contexto, mas por outro lado, faz com que a responsabilidade da gestão estratégica da empresa recaia praticamente toda a uma só pessoa, o que pode ser um ponto negativo para o sucesso do negócio.

Dentro deste contexto, torna-se fundamental investigar a influência do proprietário-dirigente no processo de gestão estratégica dos pequenos empreendimentos. Para tanto, este estudo tem o intuito de investigar qual o impacto das características comportamentais do proprietário-dirigente da Empresa investigada de Toledo/Paraná sobre a gestão estratégica de sua empresa, que vem se destacando em seu ramo de atividade, de comércio de tintas.

2 A INFLUÊNCIA DO PROPRIETÁRIO-DIRIGENTE NA GESTÃO ESTRATÉGICA

Geralmente as PÉS (pequenas empresas) possuem estrutura simples, na qual a dependência do proprietário é bem acentuada, sendo que este assume muitas responsabilidades no seu cotidiano. Nessas organizações, é comum que ele necessite estar sempre presente, pois precisa participar de todas as atividades. Desta forma, a tendência é do poder estar centralizado nas mãos do dirigente, sendo que as decisões estratégicas, administrativas e operacionais são todas controladas por ele.

Em geral, nas PEs, o proprietário-dirigente não tem tempo para se dedicar à compreensão das mudanças do meio-ambiente e fazer o planejamento. Ele dispende seu tempo com trabalho ligado diretamente à ação. Grande parte dos dirigentes de PEs consideram o planejamento estratégico formal como um exercício bastante complexo e demorado, que exige muito tempo, sendo assim considerado para eles como um inconveniente.

Entretanto, para Longenecker; Moore; Petty (1997), a pequena empresa possui uma vulnerabilidade muito grande em relação ao gerenciamento, pois seus recursos físicos e materiais são insuficientes e limitados, o que as leva na grande maioria dos casos, a se tornar empresas não-lucrativas, que lutam para sobreviver a cada mês, justamente porque o dirigente fica muito ocupado e sem tempo para pensar sobre as melhorias que poderiam ser realizadas.

De acordo com Miller (1983), os dirigentes têm influência mais forte sobre a estratégia nas PEs do que nas grandes. Segundo ele, a formulação estratégica é uma atribuição do proprietário-dirigente e o processo tende a ser não analítico, muitas vezes relacionado à incerteza e orientado para a busca de oportunidades de mercado. De acordo com Hafsi (apud LIMA, 2000), o dirigente de um pequeno empreendimento é um “administrador direto”, conhecendo sua empresa direta e intimamente. Ele pode então, fazer frente à incerteza e à ambigüidade, utilizando sua experiência e sua intuição, ao contrário das grandes empresas, que são organizações mais complexas.

Para Gimenez, et al. (1999), uma abordagem mais recente em estratégia, de natureza empreendedora, está reconhecendo a importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de

estratégia, de maneira que esta abordagem estuda a associação entre características pessoais do dirigente e o processo de administração estratégica do pequeno empreendimento. O indivíduo chamado empreendedor possui papel fundamental no desenvolvimento de uma gestão estratégica nas PEs. Vale ressaltar que nem todo proprietário-dirigente é um empreendedor. É certo, que existem diferenças evidentes entre estes dois personagens, mas eles podem possuir algumas características comuns. Para Fillion (1988, p.127):

“um empreendedor está principalmente interessado na inovação enquanto o proprietário-dirigente é alguém que possui e administra. Um empreendedor pode ser um proprietário-dirigente, um proprietário-dirigente pode também ser um empreendedor. Uma pessoa pode ser ainda um ou outro, dependendo de suas características comportamentais relativas a sua maneira de lidar com pessoas e com atividades da empresa.”

McClelland (1972), ao pesquisar o comportamento psicológico e social dos empreendedores destacou principalmente o fenômeno da motivação, que se apresenta de forma marcante na personalidade do indivíduo empreendedor, o que influencia diretamente no contexto sócio-econômico em que este atua. Para ele, o diferencial do empreendedor está justamente em suas características comportamentais.

3 CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DOS EMPREENDEDORES

Percebe-se a existência de certas características e comportamentos comuns aos empreendedores. McClelland (1972), cujo teste de identificação das características comportamentais empreendedoras (CCEs) foi aplicado neste estudo, identificou os dez principais comportamentos de indivíduos empreendedores:

- busca de oportunidades e iniciativa: aproveitam oportunidades fora do comum para iniciar um negócio, realizam atividades antes do solicitado;
- persistência: enfrentam desafios, não desistem perante obstáculos;

- correr riscos calculados: analisam e calculam os riscos de maneira cuidadosa e sempre avaliam as chances de sucesso e fracasso;
- exigência de qualidade e eficiência: buscam exceder os padrões de excelência e tem energia para trabalhar muito;
- comprometimento: empenham-se pessoalmente na conclusão de uma tarefa e zelam pela satisfação dos clientes;
- busca de informações: recorrem ajuda de especialistas para elaborar estratégias e buscam informações sobre clientes, fornecedores e concorrentes;
- estabelecimento de metas: fixam objetivos claros e específicos e estão sempre orientados para resultados;
- planejamento e monitoramento sistemático: estabelecem prazos para o cumprimento das tarefas, além de acompanhá-las de perto e buscam feedback;
- independência e autoconfiança: buscam autonomia, mostram-se confiantes ao enfrentar desafios e buscam situações para eliminar problemas;
- -persuasão e rede de contatos: influenciam e persuadem pessoas, agem de forma a desenvolver e manter relações comerciais, negociam e fazem as pessoas acreditarem em determinada idéia.

No entendimento de Johnson (2001), existem doze atitudes e comportamentos essenciais ao empreendedor: a motivação para alcançar e competir; administrar e ser responsável; autonomia para tomar decisões; estar aberto a novas informações, pessoas e práticas; tolerar ambigüidade e incerteza; pensamento criativo e flexível; habilidade para ver e capturar oportunidades; ter consciência dos riscos, escolhas e ações; ter capacidade para administrar e reduzir riscos; ter persistência e determinação em face ao desafio ou falta de recompensa imediata; formular uma visão e ter capacidade para criar impacto. Na visão de Osborne (1995), os empreendedores freqüentemente exibem o seguinte perfil característico: indicam necessidade forte para realização; sentem-se confortáveis

com as conseqüências de suas ações; possuem comportamento forte para correr riscos, mas muito bem calculados; evitam recompensas muito baixas, mesmo que o sucesso seja assegurado; são orientados por objetivos e preferem tarefas mensuráveis e quando suas ações forem recompensadas financeiramente, eles freqüentemente tratam o dinheiro mais como uma medida do que como a motivação para empreender.

4 METODOLOGIA DO ESTUDO

Na análise do caso da Empresa pesquisada, teve-se como objetivo investigar as características comportamentais do proprietário-dirigente desta empresa e verificar qual a influência dessas características sobre a gestão estratégica da organização. Neste sentido, utilizou-se como método o estudo de caso, o qual é apropriado quando se analisa uma determinada unidade em profundidade. (TRIVIÑOS, 1987).

Num primeiro momento, a pesquisa teve um delineamento quantitativo, pois foram coletados os dados referentes às CCEs do proprietário-dirigente, por meio da aplicação do formulário de McClelland (1972). Este questionário foi aplicado em uma entrevista estruturada, na qual os pesquisadores estiveram em contato direto com o entrevistado. O questionário utilizado é composto por um conjunto de cinquenta e cinco questões fechadas, nas quais o respondente atribuiu, para cada uma delas um valor, de um a cinco, sendo que o número um corresponde à nunca, o número dois à raras vezes, o três à algumas vezes, o quatro à usualmente e o cinco à sempre. A pontuação máxima para cada característica é de vinte e cinco pontos, e é importante salientar que McClelland (1972), só considerava empreendedor o indivíduo cuja pontuação mínima atingisse quinze pontos.

Em sua segunda parte, a pesquisa caracteriza-se como descritiva-qualitativa, a qual permite analisar os aspectos implícitos ao desenvolvimento das práticas de uma organização e à interação efetuada entre os seus integrantes. (TRIVIÑOS, 1987).

As fontes de dados relativas à Empresa pesquisada foram obtidas por meio de entrevistas semi-estruturadas com informantes-chave do empreendimento, sendo

estes o proprietário-dirigente da empresa em estudo e os consultores da empresa que presta serviços de consultoria à Empresa pesquisada. Neste caso, o processo de coleta de dados foi guiado pelos pesquisadores com base em um roteiro básico composto predominantemente de questões abertas. Tais entrevistas foram realizadas segundo um plano flexível que permitiu adicionar questões e/ou mudar a seqüência do roteiro, conforme o andamento das entrevistas.

Por último, foram realizadas comparações entre os resultados das CCEs do proprietário-dirigente e as informações sobre a gestão estratégica da PE, obtidas nas entrevistas.

A partir destas comparações, foi possível identificar se as CCEs do entrevistado exercem influência sobre a gestão estratégica do empreendimento, uma vez que as duas são resultado de pesquisa, entrevista e fatos verídicos. A relevância desta prática é reforçada por Gimenez (1998), o qual diz que é importante explorar escolhas estratégicas através da avaliação do papel exercido pelas características pessoais dos tomadores de decisões em empresas.

5 RESULTADOS

5.1 CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DO PROPRIETÁRIO

De acordo com a mensuração realizada por meio do questionário de McClelland (1972), é possível identificar que o proprietário-dirigente da empresa pesquisada possui um excelente nível de desenvolvimento das CCEs. O gráfico 1 apresenta a pontuação alcançada pelo entrevistado em cada uma delas:

Características empreendedoras do proprietário-dirigente

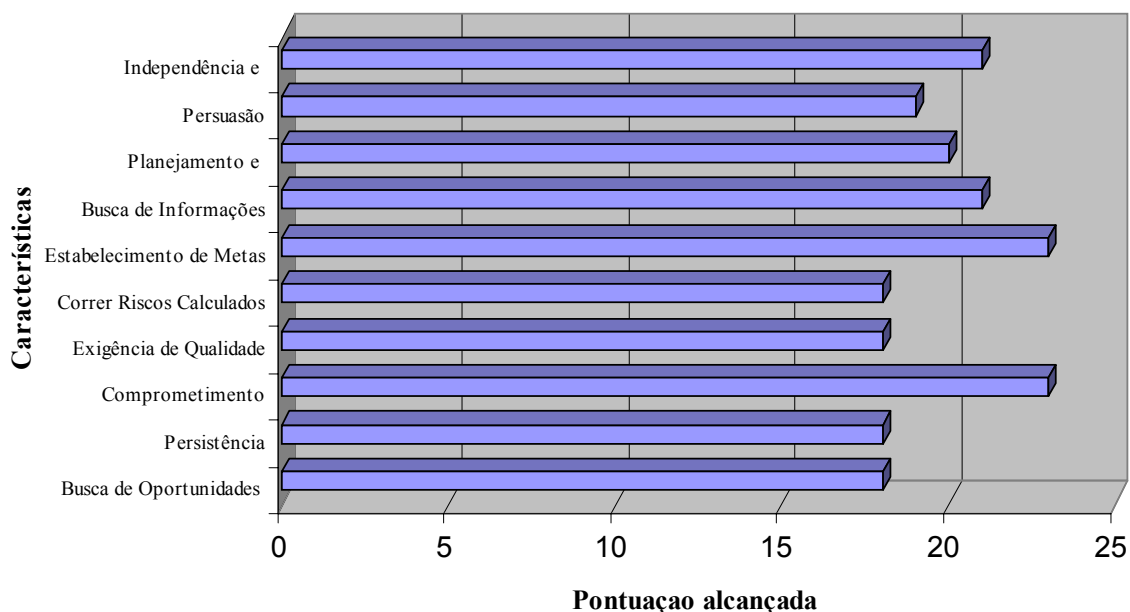


Gráfico 1 – CCEs do proprietário-dirigente

Fonte: dados da pesquisa

Por meio do gráfico 1, nota-se que o proprietário-dirigente possui perfil empreendedor bem caracterizado, apresentando desenvolvimento acima de quinze pontos em todas as CCEs. Observa-se, ainda, que as duas características predominantes são comprometimento e estabelecimento de metas, que se apresentam com 23 pontos. Pode-se dizer que elas apresentam uma correlação muito forte, uma vez que para atingir as metas estabelecidas é preciso ter comprometimento, dedicação e empenho. Além disso, o estabelecimento de metas é um fator muito importante para um administrador, pois, auxilia-o na realização da sua visão.

A busca de informações, bem como a independência e autoconfiança também se apresentam de forma bem desenvolvida, atingindo 21 pontos. A busca de informações estimula o empreendedor a recorrer à ajuda de especialistas para elaborar suas estratégias, e a buscar informações sobre os clientes, fornecedores e concorrentes. Da mesma forma, a característica independência e autoconfiança mostram que o empreendedor confia em seu potencial, possui necessidade de liberdade de ação, de buscar alternativas para minorar os problemas e que tem disposição de enfrentar desafios. Na seqüência, com 20 pontos aparece o

planejamento e monitoramento sistemático, demonstrando que o empreendedor estabelece prazos para o cumprimento das tarefas, além de acompanhá-las durante todo o processo, inclusive buscando *feedback*.

O proprietário-dirigente também possui bastante desenvolvida a CCE intitulada persuasão e rede de contatos, que somou 19 pontos, por meio da qual ele busca e mantém novos contatos e faz com que as pessoas acreditem e confiem em suas idéias. As características com menor desenvolvimento são: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; exigência de qualidade e eficiência; e correr riscos calculados, sendo que todas elas integram o conjunto de realização. Porém, é importante ressaltar que mesmo sendo estas as CCEs menos desenvolvidas, todas estão acima dos quinze pontos, ou seja, todas confirmam que o entrevistado possui perfil empreendedor.

5.2 FATOS CARACTERIZADORES DA GESTÃO ESTRATÉGICA

A origem da empresa pesquisada data de 1995, e localiza-se em Toledo, região Oeste do Paraná. Inicialmente, essa PE comercializava tintas automotivas e tintas para pinturas de imóveis. Em 2002, foi criada uma nova empresa, a qual trabalha com material artístico e agrega valor a Empresa pesquisada, sendo administrada por um único proprietário-dirigente desde a sua fundação até o presente momento. No decorrer da existência da organização, ocorreram vários eventos que possivelmente expliquem o sucesso e o crescimento deste empreendimento.

Em 1995, logo após sua abertura, a empresa adquiriu um equipamento para preparação de tintas, sendo este um equipamento inovador na época, uma vez que foi o segundo equipamento do tipo no Estado do Paraná. O outro equipamento estava em uma empresa localizada na cidade de Pato Branco, região sudoeste do estado. Também neste mesmo ano, a empresa fôsso do estudo mudou de endereço, com localização mais centralizada e com considerável aumento da área da loja. Em 1996, o empresário teve outra atitude inovadora, uma vez que a Empresa investigada foi a primeira loja deste setor de atividade na cidade, a fotografar as casas dos clientes, fazendo simulações da pintura das residências, por

meio da utilização de softwares específicos. Além disso, firmou parcerias com dois importantes fornecedores, e realizou programas de capacitação e treinamentos de aperfeiçoamento técnico para os pintores terceirizados que tivessem interesse.

Ocorreu uma automação em vários processos, em 1997, com aquisição de softwares de controle de estoque, compras e também automação de tarefas. Já em 1998, o proprietário-dirigente proporcionou abertura aos colaboradores (funcionários), para que estes expressem suas idéias e sugestões de melhorias, além de poderem expor seus problemas, adotando um sistema de reuniões específicas. Toda a equipe da empresa se encontra a cada 45 dias e a equipe de vendas, por sentir mais necessidade, se reúne em cada 20 dias. A partir desses encontros, a equipe passou a conhecer melhor a organização, e o proprietário-dirigente passou a esclarecer para toda a equipe a visão da empresa. Desse momento em diante, os colaboradores passaram a se sentir mais motivados no trabalho, com chance de se destacar em seu cargo e subir de função, como o caso de uma vendedora que foi promovida à gerente de vendas. Com esta promoção, o proprietário-dirigente ficou menos sobrecarregado e passou a utilizar determinado tempo por semana, para pensar sobre a gestão estratégica de sua empresa.

No ano 2000, houve intensificação da atuação de vendas externa, sendo que os vendedores passaram a visitar pessoas que estavam com obras em construção, no intuito de buscar os clientes, antes que estes sentissem a necessidade do produto. Em 2001, o proprietário-dirigente foi buscar formação complementar, cursando o Programa EMPRETEC do SEBRAE. Ainda neste ano, houve a abertura de um novo ponto de vendas. Este novo ponto se tornou independente, o que acarretou uma série de desconfortos e conflitos dentro da organização. Os dois pontos de vendas se tornaram concorrentes, bem como, as duas equipes de trabalho, o que fez com que o proprietário-dirigente passasse muito tempo, canalizando esforços, no sentido de conciliar às duas equipes.

A Empresa investigada procurou uma empresa de consultoria, pois considerava que deveria trabalhar de maneira mais profissional e harmoniosa. Sendo assim, em 2002 contratou os serviços técnicos especializados em consultoria de uma empresa de Toledo, com o objetivo inicial de desenvolver doze módulos de treinamentos e assessorias mensais de avaliação do programa. Também neste ano, o proprietário criou ao lado da Empresa investigada, uma nova empresa, que

trabalha com material artístico, pois percebeu a necessidade de alguns clientes, que vinham procurar tintas e materiais artísticos de volume menor em sua loja.

O proprietário-dirigente e os consultores da empresa realizaram uma pesquisa externa com todos os clientes, para verificar sua satisfação em relação à empresa e suas principais necessidades. Em seguida, desenvolveram uma pesquisa interna, com os colaboradores da empresa, para levantamento de necessidades, avaliação individual e verificação da satisfação e expectativas em relação à empresa. Após estes passos, a empresa passou a adotar algumas ferramentas de ação, baseadas nos resultados da pesquisas, entre elas:

- a) criação de critérios de contratação: durante as entrevistas, são avaliados a flexibilidade a mudanças, o senso de organização, o entusiasmo e o comprometimento dos candidatos, sendo este o perfil desejado pela empresa;
- b) avaliação de desempenho pessoal: esta avaliação consiste numa metodologia na qual inicialmente os colaboradores avaliaram o proprietário-dirigente e depois este avaliou os colaboradores. Ao final, os resultados foram apresentados e foi desenvolvido um plano individual de ação;
- c) levantamento das necessidades individuais: foi realizada uma entrevista individual com cada colaborador, no intuito de buscar um histórico pessoal e conhecer melhor as necessidades individuais de cada membro da equipe.

A empresa passou a estabelecer diversas metas mensais, e quando estas são alcançadas, ou ainda, quando é efetuada uma venda de grande proporção, toda a equipe se reúne para comemorar a conquista. Além disso, a empresa mantém um bom relacionamento com os seus fornecedores, trabalhando com estes, de forma ética e responsável, cumprindo requisitos, padrões e metas, portanto, atingindo excelentes resultados. A fábrica de um dos fornecedores faz uma avaliação dos melhores clientes do estado, sendo que a empresa em estudo se destaca com uma das melhores posições no Paraná. Nesta avaliação eles observam os seguintes

critérios: volume de compra, mix de produtos, poder de compra e participação de produtos na loja.

Em relação ao proprietário-dirigente da PE, observou-se que este possui elevado desenvolvimento da visão de sua empresa, pois sabe exatamente aonde deseja chegar e os passos que precisa seguir para alcançar o futuro desejado. Ficou evidente durante as entrevistas que o proprietário possui valores bem destacados, sendo que após a contratação da consultoria, estes valores foram melhor incorporados pela equipe, transformando-se em cultura organizacional. Ele considera muito importante remunerar bem a sua equipe de trabalho, pois afirma ser imprescindível para o sucesso da empresa, o trabalho de pessoas motivadas e competentes. Além disso, o proprietário-dirigente incentiva a formação complementar da sua equipe, sendo que a empresa subsidia cursos para os colaboradores interessados. Muitos deles já realizaram cursos nas áreas de relações humanas, informática, oratória, telefonia e vendas.

O proprietário também incentiva a busca de informações e de conhecimento, sendo que a empresa possui uma estante com vários livros, fitas de vídeo, revistas e artigos que podem ser retirados pelos colaboradores. Cada vez que a empresa adquire um novo material, este é apresentado em reunião, para que toda a equipe o conheça. Além disso, o proprietário-dirigente aceita que os colaboradores dêem sugestões de material para ser adquirido. Ao final de um determinado tempo, é escolhido um colaborador para apresentar a toda equipe o resumo de alguma obra ou material que tenha lido.

6 DISCUSSÃO

O sucesso alcançado pela empresa estudada deve-se, além de outras questões, ao ótimo desenvolvimento das CCEs do proprietário-dirigente, que é o maior ator estratégico desta pequena organização. Mapeando os fatos importantes que ocorreram na PE desde a sua fundação até o presente momento, nota-se que praticamente todos eles aconteceram, em função da iniciativa e do desejo de mudança do dirigente do empreendimento. Verificou-se no gráfico 1, que ele têm como características preponderantes o comprometimento e o estabelecimento de

metas. O comprometimento faz com que o entrevistado sempre termine os seus trabalhos a tempo, cumprindo os seus acordos e prazos de entrega, no intuito de satisfazer seus clientes e fornecedores.

A característica empreendedora estabelecimento de metas, faz com que o entrevistado pense muito sobre o futuro desejado para sua empresa, estabelecendo metas mensais e anuais para que a sua empresa consiga alcançar esta visão. Devido ao estabelecimento de metas, o proprietário-dirigente transferiu a empresa para outro endereço, passando para uma localização mais centralizada e com ampliação significativa da área, conforme havia planejado.

Por meio da aplicação do questionário de McClelland (1972), verificou-se ainda, que o entrevistado busca informações e independência e autoconfiança. A busca de informações ocorre antes de entrar em um novo projeto ou ao desenvolver um novo produto, o que faz com que ele incentive a formação complementar da sua equipe, subsidiando cursos para seus colaboradores em várias áreas de formação, além de incentivar que os colaboradores atualizem-se com leituras, inclusive adquirindo materiais necessários. Também em função desta CCE, o proprietário-dirigente buscou formação complementar, cursando o Programa EMPRETEC do SEBRAE. Esta característica demonstra que o entrevistado procura conselhos de especialistas, como a contratação da empresa de consultoria, também faz com que deseje conhecer e entender bem o que o seu cliente deseja, de forma que ele realizou pesquisas com os clientes externos e internos, no intuito de verificar a satisfação e as necessidades destes.

A independência e a autoconfiança, encontrada no perfil do entrevistado, denota a necessidade de liberdade de ação, de fazer coisas pouco convencionais, de buscar alternativas para minorar os problemas, da confiança em seu potencial e da pré-disposição para enfrentar desafios. O planejamento e monitoramento sistemático demonstram que o proprietário-dirigente planeja bem as suas atividades, considerando as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de executar uma tarefa e antecipando alguns possíveis problemas. Em função disso, o proprietário-dirigente promoveu uma vendedora a gerente de vendas, ficando menos sobrecarregado e passando a utilizar determinado tempo por semana, para pensar sobre a gestão estratégica de sua empresa, antecipando-se a muitos eventos.

O proprietário também apresenta bom desenvolvimento da CCE chamada persuasão e rede de contatos, o que faz com que ele consiga a confiança e o apoio

de outras pessoas, e conte com a ajuda de pessoas influentes para alcançar seus objetivos, como a parceria com os fornecedores, para realizar programas de capacitação e treinamentos de aperfeiçoamento técnico para os pintores terceirizados que tivessem interesse. Além disso, em virtude desta última característica, o proprietário-dirigente proporcionou abertura aos colaboradores, para que estes expressem suas idéias e sugestões de melhorias, além de poderem expor seus problemas, por meio da realização de reuniões específicas. A persuasão e rede de contatos do proprietário-dirigente fazem com que a empresa mantenha um bom relacionamento com os seus fornecedores, trabalhando com estes, de forma ética e responsável, conquistando bons resultados junto aos dois fornecedores.

As características que se apresentam com menor desenvolvimento, embora todas acima dos quinze pontos são: busca de oportunidades e iniciativa, persistência, exigência de qualidade e eficiência, e correr riscos calculados. A busca de oportunidades e iniciativa faz com que o entrevistado tenha pré-disposição para realizar atividades, gostando de desafios e de fazer coisas novas. Foi devido a esta característica do proprietário-dirigente que a empresa adquiriu um equipamento inovador para preparação de tintas, além de ter sido a primeira loja na cidade, a fotografar as casas dos clientes, fazendo simulações da pintura das residências, por meio da utilização de softwares, bem como a automatização em vários de vários processos. Também se pode associar a esta CCE, a intensificação da atuação de vendas externas, na qual os vendedores passaram a visitar pessoas que estavam com obras em construção, no intuito de buscar novos clientes, antes que estes sentissem a necessidade do produto. E ainda, em virtude da busca de oportunidades e iniciativa encontrada no proprietário-dirigente, ocorreu a unificação do segundo ponto de vendas, que se tornou uma filial da loja principal, acarretando aumento de vendas e ganho significativo de mercado.

A persistência demonstra que o entrevistado não desanima nos momentos de fracasso ou quando suas idéias não são aceitas, mas procura diferentes maneiras de superar os obstáculos que se apresentam.

A característica exigência de qualidade e eficiência demonstra que o proprietário-dirigente possui alto nível de energia para o trabalho, gosta das atividades realizadas corretamente e de forma ágil. Devido a esta CCE, o entrevistado criou uma nova empresa, que trabalha focada em material artístico, para atender alguns clientes que vinham procurar tintas e materiais artísticos em

volumes menores. Também devido a esta última CCE, foram adotados critérios de contratação, pelos quais são avaliados: flexibilidade às mudanças, o senso de organização, o entusiasmo e o comprometimento dos candidatos. Além disso, foi em virtude desta característica, que o proprietário-dirigente implantou o sistema de avaliação de desempenho pessoal, na qual toda a equipe, inclusive ele, foram avaliados, para que todos pudessem ter um *feedback* do seu trabalho, no intuito de melhorar o que fosse possível.

O entrevistado também está propenso a correr riscos calculados, uma vez que se envolve com atividades novas e arriscadas, depois de ter planejado muito e estar bastante seguro da possibilidade de sucesso do novo empreendimento. Por tudo isso, nota-se que o sucesso alcançado por este empreendimento, em um ramo de atividade bastante competitivo, deve-se principalmente à gestão estratégica desenvolvida pelo proprietário-dirigente, em virtude de suas características comportamentais empreendedoras.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As micro e pequenas empresas são em grande parte, organizações onde a dependência do proprietário-dirigente é bastante acentuada, uma vez que este geralmente é o único ator estratégico da empresa, o que segundo Longenecker; Moore; Petty (1997), torna estas empresas bastante vulneráveis em relação ao gerenciamento, resultando na maioria das vezes em organizações sem gestão estratégica.

Para tanto, é preciso que os proprietários-dirigentes saibam administrar suas empresas de forma eficaz e eficiente, o que demanda ter atitudes inovadoras, criativas, audaciosas, enfim empreendedoras, a fim de que sobre tempo a eles para pensar estrategicamente sobre as inovações e melhorias que poderiam ser realizadas na gestão de sua empresa.

O proprietário-dirigente da empresa foco deste estudo, possui um perfil empreendedor bem destacado, apresentando todas as características comportamentais empreendedoras identificadas por McClelland (1972), bem desenvolvidas. Esta pesquisa, mesmo tendo suas limitações, por se tratar de um

estudo de caso, comprovou que é fundamental que os proprietários-dirigentes das MPEs possuam perfil empreendedor, uma vez que foi possível verificar que as características comportamentais empreendedoras do proprietário-dirigente da empresa fazem com ele tome as iniciativas e decisões necessárias, o que causa um impacto muito positivo sobre a gestão estratégica dessa empresa.

O perfil do entrevistado faz com que ele administre a empresa de maneira empreendedora, buscando inovações e oportunidades, sendo comprometido e persistente em suas atividades, tomando iniciativas, exigindo qualidade e eficiência de toda a sua equipe de trabalho, buscando informações quando necessário, estabelecendo metas, planejando e monitorando todos os passos desenvolvidos. Ele mantém uma boa rede de relações com as pessoas que possuem contato com a empresa de alguma forma, ou seja, isto faz com que ele não trabalhe da mesma forma que a grande maioria dos empresários de empresas deste mesmo porte, e sim administre seu empreendimento com uma gestão estratégica. Neste caso, é possível afirmar que um dirigente que possui perfil empreendedor e utiliza suas características comportamentais empreendedoras na gestão estratégica de sua empresa, consegue obter sucesso e ocupar uma posição de destaque no mercado.

REFERÊNCIAS

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Escolhas cognitivas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista RAC**, v.2, n.1, p.27-45, jan/abr. 1998.

GIMENEZ, Fernando A. P. et al. Estratégia em Pequenas Empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista RAC**, v. 3, n. 2, p. 53-74, mai./ago. 1999.

FILION, Louis Jacques. **The strategy of succesfull entrepreeurs in small business; vision, relationships and antecipatory learning**. Ph.D. Thesis: University of Lancaster, 1988.

JOHNSON, David. *What is innovation and entrepreneurship?* Lessons for larger Organizations. **Industrial and Commercial Training**. Press, v. 33, n. 4; p. 135-140, 2001.

LIMA, Edmilson de Oliveira. Visão estratégica e padrões emergentes como complementares na pequena empresa. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.5, n.2, 2000.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MCCLLELAND, David. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MILLER, D. *The correlates of Entrepreneurship in three types of firms*. **Management Science Review**, vol. 29, p.770-791, 1983.

OSBORNE, Richard L. *The essence of entrepreneurial success*. **Management Decision**. MCB University Press: v. 33, n. 7, p. 4-9, 1995.