

Área temática: Estratégia e organizações

A Influência do Empreendedor na Formação das Estratégias: Um Estudo de Caso na Pousada do Amparo em Olinda/PE

AUTORAS

VIVIANE SANTOS SALAZAR

Faculdade Boa Viagem

viviane_salazar@yahoo.com.br

YÁKARA VASCONCELOS PEREIRA

Faculdade Boa Viagem

yakarav@hotmail.com

O objetivo deste trabalho foi o de compreender como o empreendedor da Pousada do Amparo influenciou a formação das estratégias adotadas pela empresa que permitiram a sua diferenciação no mercado hoteleiro em Olinda-PE. Em busca de alcançá-lo, o referencial teórico sobre estratégia e empreendedorismo foi construído. Para tanto, adotou-se o estudo de caso, de natureza qualitativa, no qual se utilizou de três instrumentos para coleta de dados: pesquisa bibliográfica, entrevista semi-estruturada e observação direta. Para análise dos resultados, aplicou-se o método qualitativo de análise de entrevista que propiciou a interpretação da dialógica entre as falas dos respondentes, facilitando a identificação de características relevantes de seu perfil comportamental como empreendedor e suas influências nos resultados do negócio. Constatou-se que a estratégia de mercado, o posicionamento da empresa e as políticas de crescimento do negócio investigado receberam influência direta do comportamento empreendedor do empresário. Essas influências ocorreram por meio da personalidade, visão e redes de relacionamentos do principal empreendedor. Desse modo, observou-se que as estratégias foram fortemente influenciadas pelo proprietário da firma.

The objective of this work was to understand as the entrepreneur of the Pousada do Amparo influenced the formation of the strategies adopted for the company that had allowed its differentiation in the hospitality market in Olinda-PE. In search to reach it, the theoretical reference on strategy and entrepreneurship were constructed. For in such a way, the case study was adopted, of qualitative nature, in which if it used of three instruments for collection of data: bibliographical research, half-structuralized interview and direct comment. For analysis of the results, the qualitative method of interview analysis was applied that propitiated the interpretation of the dialogic between says them of the respondents, facilitating the identification of excellent characteristics of its manning profile as enterprising and its influences in the results of the business. One evidenced that the strategy of market, the positioning of the company and the politics of growth of the investigated business had received influence direct from the enterprising behavior of the entrepreneur. These influences had occurred by means of the personality, vision and nets of relationships of the main entrepreneur. In this manner, it was observed that the strategies strong had been influenced by the proprietor of the firm.

Palavras-chave: hospitalidade; estratégia; diferenciação.

1 Introdução

A economia mundial vem destacando a relevância das micro, pequenas e médias empresas na geração de idéias, bens, serviços e empregos. No Brasil, país carente de postos de trabalho e de capitais para investimento, essas empresas possuem mais valor.

As evidências econômicas demonstram que o crescimento da economia mundial está fortemente pautado nas micro, pequenas e médias empresas. Dados do Sebrae comprovam que esta também é uma realidade brasileira ao apontar que, no ano de 2002, as micro e pequenas empresas (MPE) responderam por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial do país. Por outro lado, a taxa de mortalidade das MPE's é elevada, visto que das empresas constituídas em 2000, 2001 e 2002, 49,4% pararam suas atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,9% não sobrevivem além dos quatro anos (SEBRAE, 2005).

Dolabela (1999) acredita que o aprendizado na área de empreendedorismo poderá reduzir o elevado índice de mortalidade das pequenas empresas. O autor argumenta que a existência de características empreendedoras não determina se uma pessoa será ou não bem-sucedida, embora a ausência de tais características dificulte uma pessoa a alcançar êxito no seu negócio. Por isso, esse fenômeno tem despertado o interesse não só dos governos, mas principalmente da iniciativa privada, se tornando inclusive objeto de pesquisa de inúmeros autores.

Leite (2000) defende que, por serem jovens e ainda pequenas, as MPE's estão mais propensas a manter o espírito empreendedor. Quase sempre nessas organizações o sucesso é obtido por um processo não formal, baseado em aguda percepção do ambiente e fundamentado na identificação de premissas oportunas para a época (SALAZAR; DORNELAS, 2003).

Neste cenário existe uma forte ligação entre empreendedorismo e estratégia empresarial, principalmente nas micro e pequenas empresas que são chamadas de empresas empreendedoras. Compreender o empreendedorismo e o papel do empreendedor na formação das estratégias nas pequenas empresas é essencial para garantir a sua perpetuação. Sendo assim, este trabalho tem como objetivo: compreender como o empreendedor da Pousada do Amparo influenciou a formação das estratégias adotadas pela empresa que permitiram a sua diferenciação no mercado hoteleiro em Olinda-PE. Para isso, identificaram-se as características de personalidade que permitiram a micro empresa se diferenciar no mercado.

À esta introdução, acrescenta-se ao artigo outras quatro seções. A segunda destaca o referencial teórico que apóia o estudo, discutindo os conceitos de estratégias e empreendedorismo. Na seção seguinte, apresenta-se a opção metodológica adotada, detalhando os instrumentos utilizados para a coleta e a análise dos dados. A quarta seção apresenta os resultados da pesquisa e, finalmente, são apresentadas as considerações finais da investigação na última seção.

2 Referencial Teórico

2.1 Estratégia

Na concepção de Fishman e Almeida (1991 *apud* SALAZAR; DORNELAS, 2003) a palavra estratégia, originada do grego *strategos* (chefe do exército), despertou o interesse do mundo cooperativo. Desde então, vem sendo incorporada no dia-a-dia das organizações e vários autores buscam conceituá-la. Para Porter (1999), estratégia é desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente por meio da compatibilidade entre as atividades da empresa. Dentro dessa perspectiva, o autor propõe que as empresas podem seguir basicamente três estratégias genéricas: estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de foco em uma das duas primeiras estratégias.

Grant (1997) refere-se à estratégia como sendo vencer por meio do reconhecimento e exploração de oportunidades. As estratégias de sucesso incluem um profundo entendimento do ambiente competitivo, busca de recursos internos e sua efetiva implementação. Todavia, na concepção de Ohmae (1998) a estratégia diz respeito à criação de valor para o cliente através do entendimento das suas necessidades.

Assim, buscando criar uma definição única que agregue estas diferentes perspectivas, neste trabalho optou-se por uma abordagem “porteriana” e a estratégia é conceituada como o ato de desempenhar atividades diferentes das dos rivais ou as mesmas atividades de maneira diferente para criar valor para os clientes. Para isso, é necessário um profundo conhecimento do ambiente competitivo, além da busca de recursos internos para efetiva implementação das estratégias.

A utilização das estratégias genéricas (PORTER, 1986, p. 268-274) na indústria da hospitalidade proporciona vantagens concorrenciais (KNOWLES, 1996, p. 171-172; OLSEN; TSE; WEST, 1998, p. 157). A liderança no custo total atua por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. O custo baixo em relação aos concorrentes torna-se central, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não podem ser ignoradas. Na estratégia de diferenciação, o objetivo é distinguir o produto ou serviço oferecido pela empresa. Ressalta-se que ela não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são os alvos estratégicos primários. Por último, tem-se a estratégia de enfoque, que geralmente atua em conjunto com a estratégia de liderança em custo ou com a diferenciação. Com isso, a empresa torna-se capaz de atender seu alvo estratégico mais efetivamente ou eficientemente do que seus concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Na literatura existem duas perspectivas quanto ao surgimento das estratégias. Alguns autores (ANSOFF, 1973; PORTER, 1986; CHANDLER, 1998) advogam que as estratégias são racionalmente formuladas, pensadas com a ajuda da análise do ambiente externo e interno das organizações. Outros (MINTZBERG, 1978; GRANT, 1995) advogam que as estratégias podem ser definidas como padrões realizados que não foram expressamente pretendidos. São as chamadas estratégias emergentes. Estas duas perspectivas seriam extremos de um mesmo contínuo.

Entretanto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propõem que as estratégias não são puramente deliberadas nem tão pouco emergentes, pois as primeiras significariam aprendizagem zero enquanto que as outras significariam falta de controle. Para estes autores na escola empreendedora, as estratégias são deliberadas no seu senso de direção e emergente nos detalhes para que estas possam ser adaptadas ao longo do caminho. Nesta pesquisa, apenas as estratégias adotadas serão examinadas, as realizadas.

Acreditando-se ser esta perspectiva mais adequada a proposta deste artigo, segue-se com a discussão do conceito de empreendedor e as suas características de personalidade, apontadas na literatura para a formação de estratégias.

2.2 Empreendedor

A palavra “empreendedor” tem origem francesa e significa aquele que assume riscos e começa algo novo. Existem diferentes maneiras de empreender – podendo ser em empresas familiares ao trabalho autônomo. Para Filion (2000, p. 19) o empreendedor “é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

O empreendedor tem sido objeto de estudos de pesquisadores em diferentes campos do conhecimento. Esses estudiosos, por sua vez, definem o termo de acordo com as suas próprias áreas de interesse. Entretanto, a literatura sobre empreendedorismo enfoca basicamente duas visões: a econômica e a comportamental. Um dos grandes teóricos da linha econômica, segundo Dorabela (1999) foi Schumpeter que associou empreendedorismo a inovação e seu importante papel no desenvolvimento econômico. Entre os autores

comportamentalistas que trataram do empreendedorismo buscando respostas nos traços pessoais, nas atitudes e história do empreendedor estão Weber e McClelland (DOLABELA, 1999).

Dolabela (1999) destaca que até hoje não foi possível estabelecer cientificamente o perfil psicológico do empreendedor devido às inúmeras variáveis que concorrem na sua formação. Ele explica que o perfil do empreendedor pode ser diferente em função do tempo que está no mercado, da experiência de trabalho, da região de origem, do nível de educação, da religião, da cultura familiar e de muitas outras variáveis.

Contudo, estudos apresentam as características comumente encontradas nos empreendedores, afirmando que eles são pessoas visionárias, dinâmicas, determinadas, dedicadas, independentes, conhecedoras do negócio, otimistas e assumem riscos moderados (DORNELAS, 2001). Apesar de também planejarem, os empreendedores não gastam tempo demasiado na análise. Esta perspectiva também é compartilhada e ampliada por Fillion (2000) quando afirma que além de definir visões, uma das particularidades do empreendedor é a habilidade de gerar redes de relacionamentos, o que lhe exige um bom domínio de comunicação.

Por meio de redes, o líder tem a oportunidade de aprender com outras pessoas (MINTZBERG, 1986, p. 11-12). Kotter (2000) indica que os gestores não restringem seu foco ao planejamento, estratégia de negócios ou questões da alta gerência. O que ocorre é o interesse por praticamente tudo que tenha alguma ligação, mesmo que remota, com suas empresas, desenvolvendo redes de cooperação com as pessoas que ele considera necessárias para o cumprimento de seus compromissos. Sendo assim, a construção de redes constitui uma das habilidades particulares dos dirigentes (BRYMAN, 2004, p. 268-269).

Além das habilidades dos empreendedores, outros aspectos podem ser considerados. O modelo de William Gartner (1985) apresenta outras dimensões além do papel do indivíduo no processo de empreender. No modelo são considerados os indivíduos que empreendem novos negócios e suas empresas de maneira única. O objetivo principal é identificar variáveis que descrevem como cada nova empresa foi criada ou desenvolvida, pois se considera a abertura de uma organização, um fenômeno complexo e multidimensional. A principal meta da utilização do modelo desse autor é demonstrar importantes contrastes e comparações entre organizações empreendedoras.

O modelo da nova empresa apresentado por Gartner (1985, p. 698) agrupa quatro dimensões que estão inter-relacionadas, são elas:

- Indivíduo - analisado sob aspectos psicológicos ligados a necessidades de realizações, propensão aceitação de riscos, satisfação no trabalho, experiências anteriores, pais empreendedores, idade e educação;
- Processos - são as ações realizadas para criar e manter uma empresa. Localização da oportunidade de negócio, aglomeração dos recursos, produção dos serviços ou produtos, construção da organização e resposta ao governo e à sociedade;
- Ambiente - consideram-se as variáveis que são relativamente fixas ou impostas. Disponibilidade de capital, presença de empreendedores experientes, acesso a fornecedores, acesso a clientes, influências governamentais, características da população local, barreiras de entrada, rivalidade entre os competidores existentes, pressão dos produtos substitutos, barganha dos compradores e barganha dos fornecedores;
- Organização - são as variáveis das escolhas estratégicas. Diferenciação, foco, novos produtos e serviços, transferência geográfica, *joint ventures* e licenciamentos.

A importância das interações dessas variáveis é de relevância elucidativa para o entendimento do surgimento e continuação das novas empresas empreendedoras.

Para que a empresa empreendedora nasça, além da personalidade empreendedora, é necessária a existência de oportunidades lucrativas. Shane e Venkataraman (2000) citam duas condições para que o indivíduo reconheça uma oportunidade lucrativa e seja considerado um empreendedor: informações prioritárias para a identificação da oportunidade e características cognitivas para valorizar essas informações. Embora as oportunidades sejam um fenômeno objetivo, a percepção delas é um fenômeno subjetivo. Por isso, os indivíduos que conseguem perceber estas oportunidades são chamados empreendedores.

2.3 Empreendedores e formação de estratégias

No processo de formação de estratégias, em empresas empreendedoras, o empreendedor, como principal ator desse processo, tende a considerar suas experiências passadas, dando importância à aprendizagem e as crenças (IDENBURG, 1993). Além disso, o estrategista precisa conhecer as peculiaridades do negócio e da indústria que está inserido (MINTZBERG, 1998).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) as características da personalidade empreendedora que podem ser atribuídas à geração de estratégias são:

- Geração de estratégias dominada pela busca ativa de novas oportunidades e não na solução de problemas;
- Poder focalizado no executivo principal, no fundador do negócio;
- A geração de estratégias é caracterizada por grandes saltos para frente face à incerteza. O empreendedor procura condições para que a organização possa ganhar;
- O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora. O empreendedor é motivado pela realização pessoal e transfere suas metas de crescimento para a organização.

Nessa perspectiva a formação da estratégia segue as seguintes premissas:

- A estratégia existe na mente do empreendedor como uma visão de futuro;
- O processo de formação das estratégias está pautado na intuição e experiência do empreendedor;
- A visão é maleável e a estratégia é nas linhas gerais, deliberada e emergente nos detalhes;
- A organização também tem características maleáveis. A estrutura é simples e sensível aos anseios do empreendedor;
- A estratégia empreendedora tende a assumir a posição de nicho de mercado protegido contra as forças da concorrência.

A seguir a seção de metodologia apresenta as principais etapas utilizadas para alcançar o objetivo da investigação.

3 Metodologia

Visando atingir o objetivo proposto, este artigo adotou o estudo de caso como estratégia de pesquisa, pois segundo Yin (2001, p. 28) este tipo de estratégia mostra-se adequado quando se faz questões do tipo “como” e “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos a respeito do qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. Sendo assim, apresenta-se a questão de pesquisa que norteou o estudo:

- Como o empreendedor da Pousada do Amparo influenciou a formação das estratégias adotadas pela empresa que permitiram que esta se diferenciasse no mercado hoteleiro em Olinda?

A investigação do problema de pesquisa foi fundamentada na perspectiva qualitativa. Merriam (1998) descreve a pesquisa qualitativa como aquela que auxilia compreender e explicar o significado do fenômeno social com a menor ruptura possível do ambiente natural. Para a autora, esta estratégia de pesquisa está firmada na visão de que a realidade é construída pelos indivíduos interagindo em seus mundos sociais. O objetivo do

estudo de caso qualitativo é contribuir para a construção de teorias, desenvolvendo melhor o entendimento do fenômeno que está sendo investigado (EISENHARDT, 1995; MERRIAM, 1998). Para isso a perspectiva qualitativa foca a essência, o entendimento, a descrição, o descobrimento e o significado do fenômeno (MERRIAM, 1998).

Para a seleção do caso considerou-se não só o desempenho da empresa, que é superior a média de mercado, mas também sua distinção por ter sido o primeiro meio de hospedagem de Olinda a fazer parte da seleta Associação de Hotéis Roteiros de Charme.

Os dados foram coletados mediante três procedimentos: pesquisa bibliográfica, entrevista e observação direta. A pesquisa bibliográfica contribuiu para o aprofundamento do conhecimento do fenômeno. Na fase da entrevista semi-estruturada, que foi o instrumento mais apropriado para obter informações sobre as opiniões, as intenções e as atitudes das pessoas, buscou-se conhecer as características da personalidade empreendedora e as diferentes perspectivas sobre o surgimento de estratégias. Foram entrevistados os dois sócios-fundadores e o gerente da Pousada (ver quadro 1).

Quadro 1 Dados sobre os participantes da pesquisa

<i>Entrevistados</i>	<i>Gênero</i>	<i>Idade</i>	<i>Formação</i>	<i>Cargo</i>	<i>Tempo na função</i>
Entrevistado 1	M	55	3º grau completo (Direito)	Sócio Fundador	8 anos
Entrevistado 2	F	43	3º grau completo (Direito)	Sócio Fundador	8 anos
Entrevistado 3	M	31	3º grau completo (Turismo)	Gerente	3 anos e 5 meses

FONTE: Dados coletados

Embasado na revisão de literatura e visando responder a pergunta de pesquisa, elaborou-se um roteiro de entrevista semi-estruturada com base nas dimensões e fatores de empreendedorismo e formação das estratégias. Cumpre ressaltar que este roteiro constituiu-se apenas como referencial, não havendo rigidez quanto à seqüência das perguntas.

Outra técnica de coleta de dados utilizada foi a observação direta, entre outras vantagens ela permite ao pesquisador avaliar detalhadamente as condições e dimensões do ambiente (PATTON, 2001). A observação aconteceu durante as entrevistas visando a obtenção de dados suplementares significativos ou que podiam auxiliar na interpretação de resultados obtidos pelas entrevistas.

A análise interpretativa dos dados foi realizada simultaneamente a coleta de dados. O intuito desse método consiste em validar as informações que são interpretadas, ao checar a informação com o mesmo ou com outros respondentes. Além de permitir ao pesquisador retomar ou descartar temas que não sejam relevantes para a investigação. Os dados foram analisados objetivando a construção de categorias que capturassem a essência do significado dos dados e respondessem a pergunta de pesquisa. Com isso, buscou-se identificar categorias que respondessem a questão em investigação (MERRIAM, 1998).

4 Análise e discussões dos resultados

A fim de responder a pergunta de pesquisa, a análise de dados desenvolveu-se por descrição e interpretação dos dados coletados por entrevistas semi-estruturadas e observação. A coleta de dados, por meio das entrevistas, ocorreu em novembro de 2004 e foram analisadas simultaneamente à coleta. Além disso, apresentar-se-á comentários dos respondentes para facilitar o entendimento. Anteriormente a demonstração dos resultados, a organização empreendedora será apresentada.

4.1 A Pousada do Amparo

A Pousada do Amparo, que recebe o mesmo nome da rua onde se localiza, funciona em dois antigos sobrados datados de 1789, ano da Revolução Francesa, que se situam no sítio histórico de Olinda – cidade do patrimônio histórico da humanidade que fica a 3km da capital pernambucana. Surgiu em 1996 quando seus sócios Kleber Dantas e Ângela Castelo Branco decidiram abrir um negócio com apenas 08 apartamentos.

Quatro anos depois a Pousada passou a integrar a seleta Associação de Hotéis Roteiros de Charme sob a classificação de Água-marinha. Esta classificação é mantida até os dias atuais e refere-se aos hotéis ou pousadas simples e confortáveis, cuja decoração e serviços caseiros de qualidade refletem a cultura local (ROTEIROS DE CHARME, 2006). É válido ressaltar que não basta possuir um hotel ou pousada para ingressar na Associação Roteiros de Charme. Um dos requisitos principais para participar da candidatura dos associados é identificar o charme do empreendimento.

Charme é um conceito subjetivo que significa genericamente uma união entre bom gosto, atenção com detalhes, paixão de servir, conforto compatível com expectativas dos hóspedes, localização privilegiada, construção adequada ao meio ambiente e à região, enfim, o conjunto de fatores que emprestam personalidade única ao local e ao próprio hotel (ROTEIROS DE CHARME, 2006).

Além disso, o hotel deve estar em funcionamento há pelo menos 2 anos sob a mesma administração, para que tenha consolidado seu perfil e padrão de serviço. Outro requisito refere-se ao tamanho e a localização do empreendimento, pois só poderá fazer parte da associação meios de hospedagem que têm de 10 a 60 apartamentos e/ou suítes e estão localizados, preferencialmente, em pontos de interesse turístico, histórico ou ecológico.

Alinhada com os objetivos desta Associação, de integrar as belezas do país e difundir suas peculiaridades regionais, a Pousada do Amparo busca valorizar a cultura local expondo quadros, esculturas e obras de artes de artistas da região. Todos os apartamentos ou unidades habitacionais (UH's) foram batizados com os nomes dos lugares famosos em Olinda ou de artistas igualmente importantes como o Bajado, um dos grandes pintores olindenses. Todos os apartamentos têm sua decoração composta por peças antigas e quadros de famosos artistas pernambucanos.

A Pousada teve sua primeira expansão em 2001 quando os proprietários compraram uma casa na mesma rua, mudaram-se e transformaram a antiga moradia em mais 05 apartamentos.

Depois de transformar um apartamento em almoxarifado e dois apartamentos em um, atualmente a Pousada possui onze apartamentos. Porém, a quantidade de UH's irá aumentar em breve, pois em setembro de 2004 os proprietários adquiriram 3 casas na mesma rua, uma ao lado da outra, para construir mais 08 unidades habitacionais e uma área de lazer e descanso. Esta expansão ainda está em fase de conclusão.

As UH's são divididas em três tipos: *standard*, *luxo* e *luxo superior*, que são comercializadas por tarifas que variam entre R\$ 240,00 e R\$ 470,00 para duas pessoas incluindo o café da manhã. A Pousada ainda dispõe de piscina, sauna a vapor, estacionamento próximo, restaurante com especialidades regionais, bar, adega, sala de estar e galeria de arte com exposição permanente de artistas pernambucanos.

Sua estrutura organizacional é simples, sendo composta por um quadro de 14 funcionários fixos, distribuídos nas seguintes funções: um gerente geral, dois recepcionistas bilíngües, um auxiliar de serviços gerais, um almoxarife, uma governanta, quatro camareiras, dois cozinheiros e dois garçons. Em época de alta estação o estabelecimento contrata mão-de-obra extra para garantir bom atendimento aos hóspedes.

A Pousada teve uma diária média de R\$ 330,00 e a ocupação ficou em torno de 59% em 2005. Apesar de a ocupação estar abaixo da média geral do setor, que neste período foi de 60%, a diária média do estabelecimento está acima da média do mercado hoteleiro da região (EMPETUR, 2005).

Pretendendo alcançar o objetivo principal, a pergunta do estudo será respondida. Toma-se por base as orientações de Merriam (1998), construindo categorias que caracterizem aspectos concernentes ao fenômeno.

4.2 A influência do empreendedor na formação das estratégias adotadas pela Pousada do Amparo

4.2.1 Estratégia - expansão/crescimento

Na Pousada do Amparo a estratégia principal sempre foi ocupar um nicho de mercado específico oferecendo uma hospedagem que fosse típica, que se identificasse com o local. A Pousada ainda persegue esta estratégia, porém várias modificações ocorreram.

A primeira grande modificação foi a entrada da Pousada na Associação de Hotéis Roteiros de Charme. Esta entrada agregou valor ao produto, possibilitando assim elevação das tarifas praticadas pelo empreendimento. Apesar de o público alvo ser formado em sua grande maioria por estrangeiros, o nível econômico mudou, explicou o entrevistado 1:

[...] o perfil de hóspede inicial era bastante diferente do que temos hoje. Embora sempre tivesse sido dirigido para estrangeiros, ou seja, pessoas que tinham um olhar sobre o mundo parecido com o nosso. Mas, sempre buscamos um nicho de mercado que não fosse o turismo massivo até porque nós não temos a dimensão e a escala. [...] São pessoas entre 35 e 50 anos, de nível de escolaridade superior, viajantes, excelente nível de cultura em geral, muita segurança no seu padrão de consumo, pouco influenciável, com uma grande curiosidade e com faixa de renda “A”.

Visando agregar mais valor ao produto e se adequar ao novo público-alvo da Pousada, composto pela classe A, sentiu-se a necessidade de realizar investimentos para incrementar a estrutura física dos apartamentos. Todos os apartamentos foram equipados com telefone e alguns passaram a contar com banheira de hidromassagem. Equipamentos e utensílios de qualidade superior foram comprados. Além disso, todos os enxovais de cama e banho passaram a seguir rigorosos padrões de qualidade impostos pela Associação de Roteiros de Charme.

Desde o surgimento da empresa até os dias atuais, a Pousada passou por duas expansões. Na primeira, em 2001 os proprietários precisaram sair da casa onde moravam, para que pudessem construir mais cinco apartamentos. Em outubro de 2004 os proprietários compraram três casas juntas na mesma rua para construir mais oito apartamentos. As expansões foram realizadas com recursos próprios e sempre orientadas pela demanda. Atualmente, os proprietários idealizam construir outro empreendimento nos mesmos moldes da Pousada em uma praia do litoral pernambucano.

Também há a possibilidade de diversificação dos negócios com a entrada no ramo de restaurantes. Esta expansão seria operacionalizada por meio de uma parceria, como explica o próprio empreendedor:

[...] a idéia desde o começo era pegar um jovem formado numa escola de hotelaria ou gastronomia forte tipo Cordon Blue que quisesse começar aqui conosco. Nós seríamos sócios e tocaríamos o restaurante. Daríamos o suporte, a gestão. [...] A ele caberia a criatividade e a cara. Esse é o nosso pensamento. Quando encontrarmos isso, a gente volta a discutir. Agora não

tem espaço físico aqui. É uma coisa complicada. Seria uma coisa pequena, bem focada.

A expansão das instalações da Pousada e a possibilidade de diversificação dos negócios mostram que o crescimento é a meta dominante da organização empreendedora, conforme defendeu Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Para tanto, a organização adotou a estratégia de diferenciação (PORTER, 1986).

4.2.2 Personalidade e visão do empreendedor

O empreendedor acredita que a situação da economia do país não contribuiu para o desenvolvimento das características empreendedoras. Assim, ele busca servir de exemplo para outras pessoas que gostariam de montar um negócio próprio, explica o entrevistado 1:

[...] As pessoas no Brasil não tem um viés empreendedor. Nós não somos formados para montar um negócio, não faz parte do DNA. E isso que está acontecendo agora é mais por desespero, da falta de emprego do que por opção, por uma cultura. Conheci uma pessoa que tem uma empresa de exportação de flores e fez um concurso para Petrobrás. Agora ela falando da dúvida e eu disse que não ia deixar. Tudo que a gente não precisa no Brasil é funcionário público. A maior mazela do país é o excesso de burocracia que é gerado por estruturas que querem controlar tudo.

A personalidade do empreendedor está espalhada por toda a Pousada, desde o nicho de mercado ocupado por ela até a decoração do empreendimento. Relatos apontam que a proposta da Pousada de abrir um estabelecimento localizado em uma cidade histórica, considerada pela UNESCO como Patrimônio Histórico da Humanidade, está ligada a personalidade e ao gosto do empreendedor, ele explicou que:

[...] existe um gostar. Existe um respeito pela história. Eu gosto de fragmentos da história e talvez a identidade da Pousada seja isso. [...] Vendo pelo aspecto não estético de negócios é a expectativa do nosso cliente. Ele vem para cá para construir essa ligação com o passado. Como isso é possível tem haver com o gostar, identificação. Eu gosto muito de cidades históricas, gosto da forma de viver e gosto da estética.

Na definição de Filion (2000, p. 19) empreendedor “é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. Porém, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) argumentam que esta visão deve distinguir uma organização, tornando-a uma instituição única. Estas características empreendedoras foram encontradas no sócio-proprietário da Pousada do Amparo, principalmente, na concepção do seu negócio:

[...] eu viajava muito e Ângela também. Os amigos começaram a ficar na nossa casa. E nós quando viajavamos, gostávamos de procurar algo que fosse próprio, fosse típico e tivesse uma forte identidade. Algo que na época era muito mais da minha cabeça e que hoje quase se transformou em um ícone. Tentar transformar a viagem em um capítulo de aprendizado, de troca de experiência, troca de visões.

Percebe-se a existência de uma visão empreendedora nos sócios- proprietários da Pousada do Amparo, na medida que eles decidem adotar um atendimento diferenciado para cada cliente, tratando os serviços personalizados, explicou o entrevistado 1.

[...] reconhecemos a nossa fraqueza: nunca podemos ser grandes – mas tentamos transformar isso numa força. Ao ser diferente, ao conseguir conhecer hóspede a hóspede, ao conversar e tomar café-da-manhã com eles. Tanto é que, por estratégia, eu e minha esposa decidimos não ter o nosso café-da-manhã em casa. Preferimos tê-lo aqui para realçar esse laço de

ligação e conseguir perceber o que o cliente precisa, o que precisamos ajustar no nosso produto.

Ao expressar o sonho de transformar Olinda em um pólo de hospedagem diferenciado, verifica-se que a visão do empreendedor ultrapassa os limites da sua organização.

[...] gostaria de ter 20 pousadas do padrão da nossa em Olinda. Se nós fizéssemos isso faria sentido ter um serviço de maior valor agregado. O nosso desejo era ter outras pousadas no padrão de qualidade semelhante. Uma referência interessante para nós é Tiradentes ou Parati. Parati é um local cheio de pousadas charmosas são centenas, Búzios também e isso é muito bom para a cidade.

Gartner (1985) explica a importância do indivíduo, empreendedor, na condução de uma empresa empreendedora. Assim, as suas atitudes, personalidade e ações são determinantes para a continuidade do negócio. Os dados encontrados nesta investigação estão alinhados com o que foi proposto no modelo do autor.

4.2.3 Rede de relacionamentos

A rede de relacionamentos do empreendedor é bastante vasta visto que ele ocupou o cargo de presidente da Empresa de Turismo de Pernambuco (EMPETUR) vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Esportes do Estado. Isso corrobora a afirmativa de Fillion (2000) quando afirma que uma das particularidades do empreendedor é a habilidade em gerar relacionamentos. O empreendedor aproveita o cargo ocupado por ele no Governo do Estado para divulgar seu negócio entre diversos públicos. O fundador da pousada explica que “[...] isso ajudou o nosso negócio, é claro, nos deu visibilidade. Nós já tivemos café da manhã com secretários e ministros de Estado. Somos uma sala de visitas interessante”.

Porém da mesma maneira que o empreendedor obtém vantagem para o seu negócio, na visão dele o Governo também tem vantagem em ter um empresário ocupando um cargo técnico.

Normalmente as pessoas de governo são muito teóricas, não são empresários. Eu mostro isso. Quando eu estiver falando em turismo, é isso aqui, exatamente assim que se faz. Então, esse é um lado bom, um lado interessante. A minha posição de Governo também se beneficia disso. É uma relação de troca. [...] de sair do “que” e ir para o “como”. Nessas dimensões é que as políticas públicas se perdem. [...] É bom, fertilização cruzada, bom para os negócios e bom para o Estado.

Ao mesmo tempo, a Pousada exerce uma função catequética ao provar que é possível resgatar a história do Estado e fazer disso um negócio lucrativo.

Garimpar um fragmento da história, colocar uma iluminação certa e vender para o hóspede, isso é um belo *business*. Pouca gente consegue juntar essas peças. Mas, vamos ensinando. Nós achamos que a Pousada tem certo efeito catequético. A Pousada exerce certo fascínio.

Kotter (2000) e Bryman (2004) também reconhecem a importância de manter essas redes de relacionamentos.

5 Considerações finais

O presente artigo teve por objetivo compreender como o empreendedor da Pousada do Amparo influenciou a formação das estratégias adotadas pela empresa que permitiram a

sua diferenciação no mercado hoteleiro em Olinda-PE. Primeiramente, comenta-se sobre a formação das estratégias adotadas pelo empreendimento.

Embasando-se no referencial teórico apresentado, percebeu-se que na empresa examinada, as estratégias são deliberadas nas linhas gerais, no posicionamento adotado de ocupar um nicho de mercado. Este ponto corrobora com uma das premissas da escola empreendedora quando Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) argumentam que a estratégia empreendedora tende a assumir a posição de nicho de mercado protegidos contra as forças da concorrência. Ao mesmo tempo a estratégia adotada pela Pousada do Amparo é emergente nos detalhes. O segmento de mercado mudou ao longo do tempo, agregando valor ao produto, fazendo a empresa trabalhar com um público com renda superior, adotando a estratégia de diferenciação (PORTER, 1986).

Quanto a influência do empreendedor na formação das estratégias, verificou-se que a sua personalidade e as redes de relacionamentos foram determinantes para a concepção da Pousada até a decoração e o tratamento dado aos hóspedes, além de buscar a expansão e a diversificação dos negócios. A necessidade pessoal do proprietário de procurar estabelecimentos de hospedagem que possuam características do local e oferecer um tratamento personalizado durante suas viagens, fez surgir a Pousada do Amparo e contribuiu para que se diferenciasse no mercado hoteleiro de Olinda.

É importante lembrar que o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive e por isso os fatores do comportamento e atitude que contribuem para o sucesso do negócio podem variar de um lugar para outro. Porém, este estudo de caso poderá corroborar com outras pesquisas que apresentam as características comumente encontradas nos empreendedores. Além do mais, conforme argumenta Dolabela (1999), o conhecimento das características empreendedoras pode ajudar os atuais e potenciais empreendedores a identificar elementos que devem ser aperfeiçoados para aumentar as suas chances de sucesso.

Todavia, além da personalidade empreendedora é necessária a existência de oportunidades lucrativas (SHANE; VENKATARAMAN, 2000, p. 218). Embora estas sejam um fenômeno objetivo, a percepção delas é um fenômeno subjetivo. O empreendedor da Pousada do Amparo não só identificou um nicho de mercado a ser atendido, mas também, ao longo da história da empresa, percebeu as oportunidades para a diferenciação, como a entrada para a Associação de Roteiros de Charme. Outra oportunidade identificada foi a de expandir o negócio, ao tomar conhecimento da possibilidade de comprar três casas juntas para ampliar os serviços oferecidos pela Pousada do Amparo.

A organização apresenta uma estrutura simples, contando apenas com 14 funcionários, todos da área operacional. Isso facilita a tomada de decisão, corroborando com os argumentos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 51) quando afirmam que “o poder tende a voltar-se para o executivo principal que exerce um perfil pessoal. Controles formais são desencorajados por ameaçarem a flexibilidade da organização”.

Os mesmos autores afirmam ainda que a visão deve distinguir uma organização e destacá-la como uma instituição única. Isso também pôde ser constatado no caso estudado na medida em que na visão do empreendedor, a Pousada exercia fascínio nas pessoas, por ter tornado a história do Estado de Pernambuco um negócio rentável.

Uma das limitações desse trabalho refere-se a ausência de comparações com resultados de outras pesquisas realizadas em unidades hoteleiras. Outra limitação foi o fato das entrevistas terem sido realizadas apenas com pessoas ligadas diretamente a Pousada, apresentando assim, uma visão restrita sobre o papel do empreendedor na formação das estratégias.

Para futuras pesquisas que possam ampliar o conhecimento nessa área, recomendam-se:

- Pesquisa semelhante, no mesmo segmento e região, demonstrando a existência de outras influências na formação das estratégias;
- A partir dos *insights* oferecidos por este artigo, o desenvolvimento de uma pesquisa de natureza quantitativa, abrangendo uma amostra maior e mais diversificada, poderia confirmar a consistência dos resultados aqui obtidos;
- Pesquisa semelhante com micro e pequenas empresas em segmentos de natureza econômica diversa da estudada, seriam úteis para verificar possíveis similaridades aos processos adotados para a formação das estratégias.

Referências bibliográficas

ANSOFF, H. Igor. Toward a strategic theory of the firm. In: _____. **Business strategy**. Great Britain: Penguin Books, 1973. p. 11-40.

BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In: **Handbook de estudos organizacionais**. CALDAS, Miguel; GACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). São Paulo: Atlas, 2004, p. 257-281.

CHANDLER, Alfred. Introdução a strategy and struture. In: _____. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 121-140.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2001, p.27-44.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. In: _____. HUBER, G.; VAN DE VEN, A. (org.). **Longitudinal field research methods: studing processes of organizational change**. Thousand Oaks: Sage, 1995. p. 65-90.

EMPETUR. **Publicação eletrônica**. [mensagem pessoal] Mensagem recebida por <viviane_salazar@yahoo.com.br> em 26 nov. 2005.

FILION, Louis J. Empreender: um sistema ecológico de vida. In: _____. **Boa Idéia! E Agora?** São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000. Cap.1.

GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, Oct 1985.

GRANT, Robert. M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**. Blacwell Business, 1995. p. 4-28.

GRANT, Robert. M. The concept of strategy. In: _____. **Contemporary strategy analysis: Concepts, Techniques, Aplications**. Blacwell Business, 1997, p. 4-28.

IDENBURG, P. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v. 26, n. 6, p. 132-137, Dec. 1993.

KNOWLES, Tim. **Corporate strategy for hospitality**. London: Longman, 1996.

- KOTTER, John P. O que os gerentes gerais eficazes realmente fazem. In:_____. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 126-151.
- LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo: criando riquezas.** 2 ed. Recife: Bagaço, 2000. Cap.5.
- MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, May, 1978.
- MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, V.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2000.
- OHMAE, Kenichi. Voltando à estratégia. In: MONTGOMERY; PORTER. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Editora Campus, 1998, p. 67-81.
- OLSEN, M.D.; TSE, E. C.; WEST, J. **Strategic management in the hospitality industry.** Danvers: John Wiley & Sons,1998.
- PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research and evaluation methods.** California: Sage Publication, 2001.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **O que é estratégia ?** In: _____. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999, p.46-82.
- ROTEIROS DE CHARME. **Classificação.** Disponível em: <<http://www.roteirosdecharme.com.br>>. Acessado em 14 dez. 2006.
- SALAZAR, German; DORNELAS, Maria. Empreendedorismo e estratégias empresariais. In: 3 E's,1. 2003, Curitiba. **Anais...**, 2003. 1CD.
- SEBRAE. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas.** Observatório Sebrae: 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acessado em 10 mar. 2006.
- SHANE, S; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v.25, n.1, p. 217-226, Jan.2000.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 9-54.