

Área Temática
Marketing e Comunicação

A Formação de Estratégias em Empresas Inovadoras e Empreendedoras: O Caso da Alfa Design

AUTORES

FABIANO PALHARES GALÃO

Universidade Norte do Paraná
fabiano.galao@unopar.br

JOACY M BOTELHO

Universidade Norte do Paraná
botelho@sercomtel.com.br

Resumo

A formação de estratégias de negócios é um assunto abordado há muitos anos e vem sendo discutido por vários teóricos da área da Administração. Um dos autores de destaque é Henry Mintzberg, que apresentou como contribuição aos estudos da área, seis tipos de configurações, em que o autor busca classificar as organizações de acordo com suas estruturas, sistemas de coordenação, fatores situacionais e formação de estratégias. Este artigo se baseia em dois dos tipos apresentados pelo autor: as organizações empreendedoras e as organizações inovadoras. A pesquisa verificou se as premissas teóricas, relacionadas à formação de estratégias, são vistas ou não em uma organização empreendedora e inovadora. Foi escolhida para o estudo uma empresa do ramo de publicidade da cidade de Londrina, no Estado do Paraná. Essa empresa enquadra-se como micro empresa, portanto dentro do contingente de empresas que ocupam a maior quantidade de mão-de-obra no Brasil. Os resultados da pesquisa apontaram grandes semelhanças com o referencial teórico no que diz respeito ao modelo de estrutura organizacional, presença do líder, inexistência de planos formais, formação das equipes de projeto e formação de estratégias emergentes. O método de estudo enquadra-se como estudo de caso.

Palavras-chave: Estratégias. Micro e pequenas empresas. Estrutura organizacional. Adhocracia.

Abstract

The formation of business-oriented strategies is a boarded subject has many years and comes being argued for some theoreticians of the area of the Administration. One of the prominence authors is Henry Mintzberg, that it presented as contribution to the studies of the area, seven types of configurations, where the author searches to classify the organizations in accordance with its structures, coordination systems, situational factors and formation of strategies. This article bases on two types introduced for the author: the enterprising and innovative organizations. One searched to verify if the theoretical premises, related to the formation of strategies, they are seen or not in an enterprising and innovative organization. A company of the branch of advertising of Londrina city, in Paraná State, Brazil, was chosen for the study. This company is fit as micron company, therefore inside of the contingent of companies who occupy the biggest amount of man power in Brazil. The results of the research had pointed

great similarities in the theoretical referential in what say respect to the model of organizational structure, presence of the leader, inexistence of formal plans, formation of the project teams and formation of emergent strategies. The study method is fit as case study.

Key words: Strategies. Micron and small companies. Organizational structure. Adhocracia.

Introdução

As maneiras como as empresas formam suas estratégias é um tema da Administração que há muito tempo vem sendo discutido. Ao longo do tempo surgiram escolas e tendências que procuraram mostrar como a formulação e análise de estratégias se davam nas organizações. Ao mesmo tempo, questões como formas de gerenciar e modismos foram acompanhando as tendências e formando o pensamento e as ações estratégicas nas empresas. Vale ressaltar que os constantes avanços no estudo das ciências administrativas apresentam uma preocupação em comum até hoje: a formação de estratégias de sucesso aliada à constante necessidade de adaptação das empresas em ambientes complexos, dinâmicos e competitivos, como fator de sobrevivência das organizações. Porém, muito do que é discutido na área ao longo do tempo tem como foco a análise de questões relacionadas a estratégias em empresas de grande e médio porte, muitas delas com atuações mundiais. São elas que despertam mais atenção nos estudiosos, seja pelo porte, ou pelo número de variáveis que essas organizações devem lidar no dia-a-dia. Esses fatos tornam o diagnóstico nas grandes empresas interessante e importante para o mundo empresarial, uma vez que as ferramentas e práticas de sucesso podem ser disseminadas e aplicadas também por organizações menores.

É dentro deste contexto que a análise da formação de estratégias em empresas de pequeno porte se torna uma alternativa ao estudo da prática da gestão empresarial. As pequenas empresas convivem com intensa e crescente concorrência e precisam sempre inovar e se adaptar às mudanças cada vez mais rápidas impostas pelo ambiente e muitas delas dependem exclusivamente do proprietário.

As micro e pequenas empresas representam um importante papel na economia de um País. No Brasil, as MPE (micro e pequenas empresas) representavam, em 2002, 99,2% dos estabelecimentos comerciais e eram responsáveis por 52,8% dos empregos atingindo 20,8 milhões de pessoas de acordo com a base de dados da Relação Anual de Informações Sociais - RAIS ou 27,5 milhões na apuração do IBGE (SEBRAE, 2006).

Como contribuição à área de administração, Mintzberg (2001) apresentou seis tipos básicos de organizações, chamadas configurações. Nos modelos o autor buscou classificar as organizações de acordo com as áreas básicas da organização, os mecanismos de coordenação, o *design* organizacional e fatores situacionais que moldam as empresas, como por exemplo, a situação do ambiente em que elas operam.

Este artigo é baseado em dois tipos de organização que lidam com ambientes dinâmicos e instáveis: as organizações empreendedoras e as organizações inovadoras. As pequenas empresas se encaixam no que Mintzberg (2001) classificou como organizações empreendedoras. Elas apresentam estruturas simples e têm no líder o principal responsável pela direção e formulação das estratégias. As organizações inovadoras são agrupamentos de especialistas vindos de diversas áreas e trabalham normalmente sob contratos, como os escritórios de consultoria e agências de propaganda.

O objetivo do presente artigo é verificar como se dá a formação de estratégias em uma empresa empreendedora e inovadora e verifica se as premissas teóricas sobre estes tipos de organização são vistas, ou não, na prática. A empresa escolhida é considerada uma micro empresa, e atua no ramo da publicidade, em que a criatividade, inovação e preocupação com a sobrevivência são percebíveis.

Inicialmente, serão apresentados o referencial teórico sobre estratégia, análises estratégicas, organizações empreendedoras, organizações inovadoras, inovação e criatividade; a seguir será descrita a metodologia utilizada; e na sequência serão apresentados os resultados da pesquisa.

Conceito de Estratégia

Andrews (2001) define a estratégia corporativa como o padrão de decisões da empresa, onde estão determinados os objetivos e metas, as políticas e planos para obtenção dos objetivos. O modelo de definição do autor também define a escala do negócio e da atuação organizacional, congrega decisões estratégicas que se mostram eficazes ao longo do tempo e tende a definir o caráter, a imagem e posição que a organização ocupará no mercado.

Alguns aspectos de uma estratégia são constantes (comprometimento com a qualidade, tecnologia), outros, mudam com maior frequência (linhas de produtos, processos). Andrews chama atenção para o fato de que, apesar de estarem em níveis diferentes, as estratégias de caráter e as de ação devem estar integradas, pertencendo ao mesmo modelo (integração entre políticas e ação).

A definição concisa de estratégia elaborada por Andrews, engloba a linha de produtos e serviços oferecida pela organização, canais de distribuição, objetivos de lucro. Os mercados e segmentos a que se destinam os produtos e as políticas principais de funções centrais, como marketing, pesquisa, P&D também são descritas.

Andrews expressa que a estratégia é um processo inseparável da estrutura, comportamento e cultura organizacional. Apesar de dever ser encarada de forma racional, aspectos emocionais, valores, aspirações, e preceitos éticos podem influenciar na decisão estratégica.

As atividades de formulação da estratégia incluem a identificação de oportunidades e ameaças do ambiente, adicionando-se uma estimativa de risco. Antes da escolha porém, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser avaliados. Para o autor, a implementação da estratégia é composta de uma série de atividades basicamente administrativas. Se o propósito for determinado, os recursos podem ser mobilizados para acompanhá-lo. A implementação deve levar em conta: a estrutura organizacional, apropriada para o desempenho das funções, os processos organizacionais e a liderança superior exercida.

Já Mintzberg (2001) enfoca cinco definições de estratégia: como Plano, Pretexto, Padrão, Posição e Perspectiva.

1) Estratégia como Plano: definida como um curso de ação, de forma consciente e planejada. Nesta definição as estratégias são planejadas e desenvolvidas deliberadamente.

2) Estratégia como Pretexto: a estratégia pode ser apenas uma “manobra”, com a finalidade de enganar, confundir os concorrentes.

3) Estratégia como Padrão: Quando ações emergentes, surgidas sem planejamento são incorporadas ao comportamento da organização.

4) Estratégia como Posição: que é colocar a organização em um nicho específico e exclusivo de mercado defendendo sua posição no mercado.

5) Estratégia como Perspectiva: refere-se à forma como a organização vê o mundo e a si própria. Valores, cultura e ideologia são itens relacionados a este tipo de estratégia.

Análises Estratégicas

Para Porter (2002), a essência da formulação da estratégia é lidar com a concorrência, porém, para o autor a concorrência em um determinado setor está enraizada em sua economia básica e enumera 5 forças competitivas que formam o estado da concorrência em um setor. As forças segundo ele vão além dos participantes estabelecidos. Assim, “Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes das empresas numa dada indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares” (PORTER, 2002, p. 24).

Porter (2002) afirma que a meta do estrategista empresarial é encontrar uma posição na indústria em que sua empresa possa melhor se defender dessas forças ou influenciá-las a seu favor. O conhecimento dessas forças competitivas proporciona a base para uma agenda estratégica. São elas que indicam os pontos fortes e os fracos das empresas, ajustam o posicionamento e indicam oportunidades e ameaças do ambiente.

FORÇA 1: Ameaça de entrada

Novos entrantes em um segmento podem trazer inovações, desejar maior participação de mercado, e em algumas vezes, chegam com maiores recursos. A relevância da ameaça depende de barreiras existentes e na reação dos concorrentes estabelecidos. As 6 principais barreiras apresentadas por Porter são:

Economia de escala: (declínio no custo unitário, à medida que o volume absoluto aumenta). Podem estar presentes em qualquer função de um negócio (fabricação, compras, P&D, rede de serviços).

Diferenciação de produto: A identificação de marca cria a barreira quando os novos participantes precisam de muito investimento para quebrar a lealdade do cliente. Investimentos em propaganda, pioneirismo e diferenciação podem facilitar a criação de marcas fortes.

Necessidade de muito capital: Altos investimentos para competir limitam o acesso em alguns setores. Investimentos que podem estar relacionadas a compra de ativos, crédito a clientes e absorção de prejuízos iniciais.

Desvantagem de custo: Vantagem de custo não disponível aos concorrentes potenciais (curva de aprendizagem, tecnologia exclusiva, subsídios oficiais, localização favorável).

Acesso a canais de Distribuição: Dificuldade de participar do canal de distribuição dificulta o acesso aos novos entrantes.

Política Governamental: Impedindo ou limitando a entrada em indústrias com controles de licença e acesso a matérias primas.

FORÇA 2: Poder dos fornecedores

Os fornecedores podem exercer o poder de negociação elevando preços, reduzindo qualidade dos produtos, “sugar” a rentabilidade do cliente.

Os fornecedores têm força quando:

- O setor é dominado por poucas empresas e é mais concentrado que a indústria para a qual vende
- A indústria não é um cliente importante para o fornecedor
- O produto do fornecedor é um insumo importante para o comprador
- Não existem produtos substitutos para competir

FORÇA 3: Poder dos compradores

Os compradores podem forçar a baixa de preços, aumento da qualidade, exigir mais serviços e jogar os concorrentes uns contra os outros.

Os compradores têm força quando:

- O volume de compras for alto
- O produto representa uma fração significativa no orçamento
- Os produtos são padronizados e não diferenciados
- Podem integrar-se para trás, fabricando os produtos que compra
- O produto que compra não é importante para a qualidade de seus produtos

FORÇA 4: Poder dos substitutos

Produtos alternativos podem limitar o potencial de uma indústria. São produtos que podem desempenhar a mesma função que os da indústria, neste caso pode acontecer a chamada pressão dos substitutos. Quanto mais interessante a comparação de desempenho dos produtos alternativos, mais prejudicada e empresa pode ficar.

FORÇA 5: Rivalidade do setor

A rivalidade existente entre os concorrentes gera disputa por posição, guerra de preços e de publicidade. A rivalidade está relacionada com alguns fatores:

- Concorrentes numerosos ou equilibrados
- Crescimento lento
- Custos fixos altos
- Ausência de diferenciação e custos de mudança
- Concorrentes divergentes
- Barreiras de saída elevadas:
 - ativos especializados
 - custos fixos de saída
 - barreiras emocionais

Formulação da Estratégia

Porter (2002) afirma que diante da avaliação das forças que afetam a concorrência em um setor, o estrategista tem condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa e definir qual será a postura dela em relação às causas básicas de cada força. Desta forma, Porter (2002) sugere um plano de ação que poderá ser:

1. *Posicionar a empresa*: assumir a estrutura do setor e adaptar-se a ela. Neste caso a estratégia pode ser vista como a construção de defesas contra as forças competitivas, ou encontrar posições no setor onde as forças apresentam forças menores.
2. *Influenciar o equilíbrio*, alterando as causas das forças, assumindo posições ofensivas.
3. *Explorando as mudanças* nos fatores básicos das forças e responder a elas antes dos rivais.

A Organização Empreendedora

Mintzberg (2001) apresenta as organizações empreendedoras como organizações jovens, com poucas atividades formalizadas e uso mínimo de procedimentos de planejamento e rotinas de treinamento. Com pouco ou nenhum pessoal de apoio e pequena hierarquia administrativa, a organização empreendedora pode ser considerada uma estrutura simples. Empresas novas são caracterizadas como empreendedoras. Por esse motivo, Mintzberg (2001) afirma que não somente organizações privadas são consideradas empreendedoras. Na verdade, onde existe forte necessidade de liderança pessoal para a organização começar a atuar, estabelecer sua direção, visão estratégica, e atividades iniciais, esta configuração é estabelecida.

O tipo clássico de uma organização empreendedora é aquela em que o líder é proprietário e, desta forma, a formulação da estratégia é de responsabilidade dele, num processo muitas vezes intuitivo, orientado na busca agressiva de oportunidades e que representa a visão do proprietário sobre seu negócio. Mintzberg (1995) conclui que as estratégias nas organizações empreendedoras são a extrapolação direta das crenças pessoais do líder, uma extensão da sua personalidade.

O autor afirma que em organizações com esta configuração os líderes tendem a deplorar a burocracia, mantendo suas estruturas simples, enxutas e flexíveis. O poder tende a se voltar para o executivo principal que acaba exercendo sua personalidade e, desta forma é comum que todas as pessoas da organização se reportarem ao chefe. Lidar com a intranquilidade e inovar de forma empreendedora são os aspectos mais importantes do trabalho do líder, de acordo com Mintzberg (1995).

Organizações que enfrentam crises severas também podem adotar temporariamente esta configuração. Nestes casos, é necessária a presença de um líder forte que possa exercer seu poder e controle e colocar a organização de volta à normalidade.

A Organização Inovadora

Inovações sofisticadas, como as necessárias em setores de alta tecnologia, engenharia, indústrias de cinema, exigem organizações que apresentem uma configuração estrutural peculiar e que possa reunir diversos especialistas em equipes de projeto *ad hoc*. Mintzberg (2001) conceitua estas organizações como inovadoras, pois elas tendem a fugir dos padrões estabelecidos e utiliza o termo *adhocracia* criado de Warren Bennis para defini-las.

Neste tipo de configuração, as estruturas são altamente orgânicas, com pouca formalização de comportamento, com cargos especializados e um agrupamento de especialistas em equipes de projeto. São encontradas em ambientes dinâmicos e complexos. De acordo com Mintzberg (2001) organização inovadora precisa, acima de tudo, se manter flexível para evitar as armadilhas da estrutura burocrática, onde existe o planejamento os sistemas rígidos de controle.

A *adhocracia* é uma estrutura orgânica baseada no modelo matriz: peritos agrupados em unidades funcionais, mas em seguida são destacados para equipes de projeto com o objetivo de levar o trabalho da inovação a diante. A inovação requer esforços inovadores e não rotineiros. Sobre isso, Morgan (1996, p.59) confirma que na *adhocracia* o comportamento é flexível, inovador e adaptativo. Neste caso, Mintzberg (2001) alerta para o fato de que a padronização na coordenação do trabalho é evitada, surgindo o mecanismo de ajuste mútuo entre os peritos altamente especializados.

Adhocracia para Waterman (1990) é quando uma organização consegue se adaptar a uma nova situação, quando rompe tradições e limitações e quando há o agrupamento de um grupo de pessoas com um objetivo comum. Para o autor a *adhocracia* é “qualquer forma organizacional que conteste a burocracia a fim de alcançar o novo.” (WATERMAN, 1990, p. 3)

Para Morgan (1996), a organização matricial oferece um meio de derrubar as barreiras entre as especializações, permitindo desta forma que os membros das diferentes especialidades possam unir suas aptidões e habilidades na resolução de objetivos comuns. O autor afirma ainda que este tipo de organização “aumenta a adaptabilidade das organizações para lidarem com seus ambientes. Incentiva a coordenação entre especialidades funcionais e faz bom uso dos recursos humanos”. (MORGAN, 1996, P. 96)

As organizações inovadoras podem assumir duas formas básicas segundo Mintzberg (2001). A *adhocracia* operadora inova e resolve problemas diretamente em nome de seus clientes. Normalmente trabalham sob contrato, como um grupo de consultores, agências de propaganda ou fábricas de protótipos de engenharia. Já na *adhocracia* administrativa, a organização realiza seus projetos para si própria, como as companhias petrolíferas.

Mintzberg (2001) afirma que, como a organização inovadora precisa reagir continuamente a um ambiente complexo e imprevisível, ela não dependerá somente de estratégias deliberadas. Ou seja, a organização não pode predeterminar e implantar padrões objetivos no seu trabalho, mas suas ações devem ser decididas individualmente, de acordo com as necessidades do momento. Portanto, para Mintzberg (2001), o que ocorre nestas organizações não é a formulação consciente da estratégia, mas sim a formação implícita dela através de ações específicas que são realizadas em muitos lugares da organização. Mintzberg (2001) conclui que é por este motivo que não se pode “confiar extensivamente no planejamento de ações nessas organizações”.

Criatividade e Inovação

A necessidade de conviver em ambientes complexos, dinâmicos e competitivos é um dos principais fatores que tem feito as empresas buscarem a inovação contínua nos diversos aspectos do seu trabalho. A busca de vantagens competitivas tem feito as organizações tomarem decisões rápidas e inovadoras, pois as regras preestabelecidas já não causam o mesmo efeito. É essa “necessidade da inovação que tem levado a cada ano dezenas de milhares de executivos e funcionários de entidades mais heterogêneas a participarem de programas de criatividade com vistas a encontrar caminhos que lhes possibilitem fazer um uso maior de seus recursos criativos.” (ALENCAR, 1996, p. 13)

Bono (1997) resume a necessidade prática da criatividade em duas situações. Primeiro, onde há necessidade real de uma nova idéia, neste caso, a criatividade é a única solução para o problema e, segundo, quando uma nova idéia oferece oportunidades, vantagens e benefícios.

Alencar (1996) define criatividade como um processo que resulta na emergência de um novo bem ou serviço, que seja útil, satisfatório e de valor reconhecido para um grupo significativo de pessoas em algum ponto no tempo. Portanto, o produto resultante pode ser uma idéia, um título para um livro, uma solução para um problema. Para a autora a criatividade está relacionada com os processos de pensamento associados à imaginação, o insight, a invenção, intuição, inspiração e a originalidade. Complementa afirmando que a criatividade tem também algo de mágico e misterioso, pois as idéias criativas emergem muitas vezes inesperadamente em momentos que as pessoas estão distantes dos problemas que precisam resolver.

Para Alencar (1996), inovar no contexto da inovação organizacional é introduzir, adotar e implementar uma nova idéia, que pode ser um processo, bem ou serviço em uma organização como resposta a um problema. Existe neste o processo, a transformação de uma nova idéia em algo concreto.

Drucker (1994), conceitua inovação como sendo o instrumento dos empreendedores pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade de negócio ou serviço diferentes. Para o autor a inovação pode ser aprendida como uma disciplina e ser praticada. Os empreendedores necessitam buscar de forma deliberada as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que vão indicar oportunidades de sucesso da inovação. Alencar (1996) confirma esse conceito quando diz que “a introdução da inovação é sempre um processo intencional e tem vista sempre um benefício.” (ALENCAR, 1996, p.16)

Embora a inovação esteja nas idéias criativas dos indivíduos, incluindo aqui os empreendedores, Alencar (1996) alerta para o fato de que outros elementos são importantes para se tornar a inovação uma realidade. É necessária motivação para a transformação da idéia em algo concreto, recursos materiais e conhecimento para implementar a inovação. Porém, a autora atesta que o clima psicológico predominante na organização é fator de grande importância para a promoção da criatividade e geração de propostas inovadoras. Algumas dessas características são destacadas por VanGundy (1987) em sua pesquisa:

Autonomia: relacionada ao grau que se dá aos funcionários a liberdade para inovar.

Sistema de premiação dependente do desempenho: refere-se à percepção de que o sistema de premiação está ligado apenas a fatores como competência e desempenho.

Apoio à criatividade: é quando os funcionários percebem que a organização está aberta a novas idéias e que apóia potenciais mudanças.

Aceitação das diferenças e interesse pela diversidade entre os membros: quando existe na organização espaço para a divergência de pontos de vista e propostas, independente das diferenças entre os indivíduos.

Envolvimento pessoal: refere-se ao grau de motivação dos funcionários, que pode ser potencializado através do apoio recebido pela organização, reconhecimento de suas habilidades e do esforço no trabalho.

Apoio da direção: está relacionado com o apoio da alta direção da empresa ao clima criativo.

Metodologia da Pesquisa

Este trabalho consistiu em um estudo de caso sobre a empresa “Alfa Design”.

Segundo Stake (1999, p.3) há diversas razões para se estudar um caso. Escreve que em certas circunstâncias “we will have a research question, a puzzlement, a need for general understanding, and feel that we may get insight into the question by studying a particular case” (em nossa tradução: nós teremos uma questão de pesquisa, uma perplexidade, uma necessidade por uma compreensão mais ampla e sentimos que podemos obter uma compreensão da questão estudando um caso particular). O estudo relatado aqui enquadra-se nesse tipo de necessidade.

Martins e Lintz (2000, p.36) referindo-se ao estudo de caso enfatizam que “trata-se de uma técnica de pesquisa cujo objetivo é o estudo de *uma* unidade que se analisa *profunda e intensamente*”. Já Yin (2001, p. 32) define estudo de caso como “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Quanto ao objetivo a pesquisa foi exploratória, pois “visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva” (MATTAR, 1997, p.80). O objetivo maior do estudo de caso é aprender e compreender os múltiplos aspectos de uma situação, sendo que a fase exploratória é fundamental para gerar hipóteses ou explicações prováveis e identificar áreas para um estudo mais aprofundado.

Quanto à natureza das variáveis o estudo teve caráter qualitativo. Segundo Malhotra (2001, p.155), a pesquisa qualitativa é uma “metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras que proporcionam insights e compreensão do contexto do problema”.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas: a primeira foi uma análise do ambiente interno da empresa estudada, baseada em análise de relatórios, objetivando entender a atual situação e sua história recente. Estas informações são denominadas por Mattar como dados secundários internos, pois “já foram coletados e catalogados com outros objetivos e estão disponíveis para consulta [...]”. (MATTAR, 1997, p. 147)

Paralelamente a este levantamento, foram coletados dados primários através de entrevista pessoal em profundidade com a proprietária da empresa, utilizando-se como instrumento de coleta um roteiro de perguntas abertas, sendo que a entrevista foi gravada, visando assegurar o registro adequado das informações.

Resultados da Pesquisa

No início de 1996 quatro funcionários de um escritório de design foram comunicados que a empresa ia fechar. A proprietária recebeu uma oferta de trabalho em uma grande empresa do setor de eletrodomésticos e decidiu encerrar as atividades do escritório que não enfrentava uma fase muito boa. Oito meses depois, em agosto, os quatro decidiram continuar trabalhando juntos e partiram para a formatação de uma sociedade. Nascia então, a Alfa Design, uma empresa de design gráfico, especializada na criação de logomarcas, embalagens, materiais de identidade corporativa, vídeos e impressos institucionais, capas de livros, etc. A empresa começou do zero, sem herdar nenhum cliente do extinto escritório, sem capital, sem ponto comercial, mas acreditando na qualidade do trabalho que faziam. Os 4 sócios nesta época dividiam as funções da empresa, ficando a cargo deles desde a prospecção

de clientes até a própria criação dos materiais. Nesta época a presença da líder foi fundamental para o andamento da empresa, pois foi ela quem tomou as principais decisões iniciais.

A oportunidade encontrada pelo grupo veio da análise do mercado local de agências de *design* e de publicidade. Através de observação constatou-se que existiam poucas agências, com quase nenhuma inovação na criação de materiais, com produção visual fraca, sem qualidade. Por outro lado, o mercado estava se tornando exigente e começando a procurar bons fornecedores. Diante disso, surgiu a primeira decisão importante: focar o trabalho da empresa na área de *design* e não publicidade. Tal situação é vista por Mintzberg (2001) quando o autor afirma que as firmas empreendedoras preferem permanecer em nichos que seus líderes possam compreender. Nota-se também que a empresa já utilizava uma estratégia de diferenciação, quando apostou seu foco no *design*.

Comprovando que as organizações inovadoras não obedecem a estratégias deliberadas por atuarem em ambientes complexos e dinâmicos, a Alfa Design, reagindo a uma necessidade do momento, deu um passo incremental nos negócios quando em 1997 decidiu participar de uma concorrência para a escolha de uma nova agência de propaganda de uma revenda de veículos. A empresa acabou sendo contratada e conseqüentemente passou por uma discreta alteração de rumo, pois o novo trabalho tinha forte conteúdo publicitário. Com isso, a empresa foi forçada a solicitar trabalhos de terceiros, como redatores, função que praticamente não existe em um escritório de *design*, para atender ao cliente nos serviços de propaganda.

Mesmo atuando no mercado publicitário, a empresa estudada conseguiu manter o foco no *design* e este reconhecimento se concretizou quando, em 1998, uma grande construtora procurou a empresa pela qualidade do trabalho que era visto em anúncios e impressos. Esta foi a segunda grande alteração de rumo e de estrutura que comprova a análise feita por Mintzberg (2001) quando ele afirma que não se pode confiar em ações planejadas nas organizações inovadoras, nem tão pouco predeterminar padrões precisos em suas atividades. Quando iniciaram os trabalhos, novos funcionários foram contratados e a empresa foi obrigada a crescer, principalmente por exigências técnicas e operacionais do próprio cliente.

A boa fase da empresa compreendeu o período de 1998 até 2001, quando a estrutura era composta por 12 funcionários (o maior número até hoje). Nesse período, novos clientes foram conquistados, inclusive fora de Londrina, e a situação relativamente estável. Porém, a empresa ainda era muito dependente de um único cliente e esta situação crítica é ilustrada por Mintzberg (2001) quando ele afirma que as organizações inovadoras podem fechar, caso um contrato seja perdido.

Devido às oscilações de trabalho comuns em empresas inovadoras operadoras, que trabalham por projetos, em 2002 a Alfa Design diminuiu de tamanho e precisou cortar pessoal (chegou a cinco funcionários). Neste ano também foi nítida a importância da líder/proprietária em empresas empreendedoras. Por três meses a entrevistada foi obrigada a se ausentar do País e quando retornou, o faturamento da empresa estava muito baixo, devido em grande parte pela grande centralização de poder e pouca delegação, inclusive em atividades operacionais. Neste ponto Mintzberg (2001) alerta para este problema quando afirma que o líder, quando fica muito envolvido em questões operacionais, pode perder a estratégia de vista.

Atualmente a empresa tem uma estrutura de dez funcionários: cinco na área de criação, dois no atendimento a clientes, um redator, um na finalização e um como administrativo/financeiro. Os funcionários de criação e atendimento dividem os clientes e o redator dá suporte a eles, formando desta forma, as equipes de trabalho. Esta estrutura está de acordo com a apresentada por Mintzberg (2001), em que se destaca a simplicidade de uma

organização empreendedora (nenhum pessoal de *staff*, pequena estrutura administrativa e flexibilidade) e características da organização inovadora (cargos especializados e um agrupamento de especialistas em equipes de projeto).

Um aspecto interessante observado está no poder delegado aos especialistas (equipes de criação, redatores e atendimento de conta) quanto à formação da estratégia. O grupo decide que ação tomar para resolver o problema do cliente, que linha criativa tomar, que ações realizar e que rumos a comunicação deve ter. Este comportamento é comum na *adhocracia* operadora, onde os elementos (especialistas) deixam sua marca na criação das estratégias (MINTZBERG, 2001).

Comprovando novamente o fato de que as estratégias em empresas inovadoras são decididas de acordo com o momento e são emergentes, a empresa foi obrigada, por motivos financeiros e previsões negativas no fluxo de caixa, a recorrer recentemente a uma pessoa para prospectar clientes principalmente fora de Londrina. Esta estratégia, decidida pela líder, tem apresentado resultados positivos e provavelmente passará a fazer parte do comportamento padrão da empresa. Este ponto está em consonância com o que diz Mintzberg (2001) sobre o papel da cúpula em organizações inovadoras, que é assegurar um contínuo e equilibrado fluxo de projetos.

Contrariando o exposto por Mintzberg (2001) quando o autor afirma que os empreendedores tendem a deplorar a burocracia e os controles, a empresa estudada partiu há cinco anos para a estruturação de um completo e formalizado sistema de controle de contas, comissões, fluxo de caixa, etc.

Partindo para uma análise estratégica do setor de acordo com as cinco forças de Porter, pode-se concluir os seguintes pontos:

Ameaça de entrada: Existe certa facilidade para se entrar no setor estudado, dessa forma as barreiras não são muito representativas. O investimento inicial é relativamente baixo, não há necessidade de estoque, não exigindo também conhecimento técnico especializado. As maiores barreiras de entrada estão relacionadas à necessidade de uma forte rede de relacionamento para o novo competidor poder “mostrar sua cara” no mercado, e na montagem de uma equipe de funcionários capacitada que aceite resultados não muito favoráveis por um certo tempo.

Poder dos fornecedores: Os fornecedores não desempenham uma força tão importante nos negócios da empresa, limitando-se a fornecer softwares gráficos e editoração eletrônica. A empresa também se utiliza microcomputadores e equipamentos de informática comuns, facilmente encontrados. Em ambos os casos o número de fornecedores é grande.

Poder dos clientes: Esta é a principal força competitiva que afeta a empresa. Os clientes seguem o modelo apresentado por Porter (2002): tendem a exigir qualidade na produção das peças gráficas, preços baixos e prazos curtos de entrega. Constantemente usam orçamentos de outras agências como comparação, jogando os concorrentes uns contra os outros. Esta prática está novamente de acordo com o modelo de Porter (2002) e, quando isso ocorre, os clientes podem forçar a rentabilidade do setor para baixo.

Produtos substitutos: Neste caso existem alguns tipos de empresas que desenvolvem produtos similares, são os bureau de criação, gráficas rápidas, e as chamadas “eugência”, indivíduos que realizam todo o trabalho de uma agência, normalmente trabalham em suas residências e apresentam custos fixos muito baixos. Essas organizações competem principalmente no fator preço.

Rivalidade do setor: Esta força é bem representativa no setor da empresa estudada. De acordo com a proprietária, cerca de 50 agências de propaganda competem na cidade. Nesta configuração ocorre a guerra de preços e ações não muito éticas por parte de algumas agências que visitam agressivamente empresas clientes de outras agências e fazem propostas de trabalho com preços muito baixos, de forma agressiva.

Considerações Finais

O presente artigo buscou verificar se as premissas teóricas relacionadas à formação de estratégias em empresas empreendedoras e inovadoras são encontradas ou não em uma organização do setor de publicidade. O estudo baseou-se nos conceitos apresentados por Mintzberg sobre formação de estratégias em organizações deste tipo. Pelos resultados obtidos, pode-se constatar na organização estudada vários pontos em comum com os conceitos apresentados pelo autor. Os principais fatores que comprovam a teoria são:

- A presença forte da líder, principalmente na criação da empresa e atualmente no papel de prospectar clientes;
- A estrutura pequena e enxuta da empresa, com seus especialistas trabalhando para os clientes;
- A inexistência de planos formais como ferramenta de gestão;
- Os avanços incrementais nos negócios, muitos deles como forma de reação ao ambiente e aos próprios clientes;
- As estratégias emergindo conforme o tempo e necessidades pontuais.

Através da análise das cinco forças competitivas, pode-se observar que a empresa atua num setor concorrido, com facilidade de entrada de novos competidores e, principalmente, muito dependente dos clientes, que neste caso, têm muito poder, o que se torna uma grande preocupação, pois a organização estudada, por muito tempo dependeu de poucos clientes. Este fato potencializa ainda mais a força deles.

Referências

- ALENCAR, E. S. de. **Desenvolvendo a criatividade nas organizações**: o desafio da inovação. RAE. São Paulo, v.35, nº 6, p. 6-11, Nov/Dez, 1995.
- ALENCAR, E. S. de. **A Gerência da criatividade**: Abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ANDREWS, Kenneth R. **O conceito de estratégia empresarial**. IN: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BONO, E. de. **Criatividade levada a sério**: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (Entrepreneurship)**: Prática e Princípios. São Paulo: Pioneira, 1994.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, G. A.; LINTZ, A. **Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. 4. ed. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1997.
- MINTZBERG, H. **A Estruturação das organizações**. IN: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/mpe_numeros/rais_est.asp>. Acesso em: 21 agosto 2005.

STAKE, Robert E. **The art of case study research**. 6th.ed. Thousands Oaks, California : Sage Publications, 1999.

WATERMAN, Jr.; Robert H. **Adhocracia**: o poder para mudar: a inovação no dia-a-dia da empresa. São Paulo: Pioneira, 1990.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.