

# A estratégia no contexto (e na mente) do empreendedor

KARLAN MULLER MUNIZ (PUC-PR)  
EDUARDO DAMIÃO DA SILVA (PUC-PR)

ISSN 1518-4382

---

## REFERÊNCIA:

MUNIZ, Karlan Muller; SILVA, Eduardo Damião da. A estratégia no contexto (e na mente) do empreendedor In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, *Anais...* Curitiba, 2005, p. 608-620.

## Resumo

Este artigo procura analisar a ocorrência da estratégia no contexto empreendedor, os aspectos relacionados à caracterização dessa estratégia e o detalhamento do processo pelo qual ela é formulada e executada. Emerge assim a figura central do empreendedor como agente importante na economia e como elemento centralizador e determinante da estratégia. Foram reunidos estudos e textos de diversos autores, formando uma base teórica que procura explicar como é o comportamento estratégico da organização empreendedora, seus diferenciais e limitações. As conclusões implicam em um entendimento amplo acerca da definição de estratégia e uma visão ampliada das habilidades e capacidades necessárias a esse empreendedor.

## 1 INTRODUÇÃO

O tema empreendedorismo está na pauta de muitos países e governos, dada a importância da participação do empreendedor como agente econômico na evolução e desempenho geral de uma determinada economia. Segundo Schumpeter (1964), o empreendedor “é de um tipo especial, o seu comportamento um problema especial, e a força motriz de um grande número de fenômenos significativos”.

Segundo o relatório do GEM (Global Entrepreneurship Monitor, 2001), novas organizações produzem postos de trabalhos e riqueza econômica numa proporção bem superior a de organizações já estabelecidas. E, como afirma o relatório, tais organizações são lideradas por indivíduos muitas vezes incompreendidos nas suas motivações, nos seus métodos de trabalho e na sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social de um país. No contexto onde está inserido esse indivíduo e sua organização empreendedora, e visando uma compreensão maior da metodologia e filosofias envolvidas na administração da organização em um ambiente competitivo, o estudo da estratégia se faz pertinente. Segundo Osborne (1995), as estratégias ligam a empresa empreendedora ao seu ambiente, e tais ligações são geralmente produtos de uma inclinação para testar (ou ignorar) a sabedoria convencional de como as coisas são feitas, e são também conseqüências de atitudes (ou idéias fixas) de um empreendedor que autoriza a execução de idéias nunca tentadas antes. No que tange a estratégia, portanto, a questão que se pretende esclarecer neste artigo é de que maneira a

estratégia é concebida e executada em uma organização empreendedora, e sua relação natural com o líder da organização.

Para abordar o tema e o processo da estratégia dentro de organizações empreendedoras, é necessário um cuidado especial em relação ao conceito de estratégia. A estratégia pode ser explicada por um plano ou padrão que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente (QUINN, 1980), e a essa conceituação pode-se agregar também, segundo Mintzberg (2000), uma visão de estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção do líder em questão, ou como uma posição da organização em determinado setor competitivo.

Além disso, busca-se verificar junto a diversos autores a compreensão do comportamento visionário e até **artesanal** da formulação da estratégia, como relata Mintzberg (1987), bem como analisar alternativas analíticas que encaram a estratégia como plano de intenções e mesmo posicionamentos em determinado mercado, como as propostas por Dilts e Prough (1987), Sonfield e Lussier (1997), Bhide (1996) e outros autores.

## 2 A DEFINIÇÃO DE EMPREENDEDOR

Segundo Torres (1995), a presença do empreendedor tem sido um dos fatores relevantes na economia dos países em desenvolvimento. Em razão disto, despertou o interesse de estudiosos e profissionais que se empenharam na definição de empreendedor, seu papel, suas características e atitudes, desenvolvendo-se, dessa forma, o estudo do empreendedorismo. Muitas são as definições de empreendedor, mas uma das mais antigas e que talvez melhor reflita o espírito empreendedor seja a de Schumpeter (1964). O autor afirma que “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Este autor vê o empreendedor como um fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico, o qual realiza “novas combinações dos meios de produção”.

Uma outra definição, mas similar, é de Drucker (1991), na qual “o empreendedor cria algo novo, algo diferente; eles mudam ou transformam valores”. Shane e Venkataraman (2000) afirmam que, em essência, o empreendedorismo diz respeito à descoberta e exploração de oportunidades lucrativas. Este campo envolve “o estudo das fontes de oportunidades, o processo de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades, bem como o grupo de indivíduos que descobrem, avaliam e exploram estas”. Carland (1984), semelhante aos autores anteriores, considera o empreendedor um indivíduo que estabelece e administra um negócio como propósito de lucro e crescimento.

O empreendedor, conhecido como aquele que cria negócios, pode ser também um agente inovador dentro de negócios existentes, segundo alguns autores. Como afirma Dornelas (2001), um administrador pode ter características de empreendedor dentro de empresas já constituídas. Portanto, o termo empreendedor se configura também como um adjetivo e é considerado uma característica ou habilidade dos (ou de alguns) administradores. Drucker (1970) identificou o espírito empreendedor como a própria administração. E a empresa é uma instituição empreendedora. Por outro lado, Farrel (1993) considera que administradores e empreendedores diferem em suas posturas. Fillion (1997) afirma que o gerente é voltado para a organização de recursos, enquanto o empreendedor é voltado para a definição de contextos.

Conforme discutido por muitos autores, existe muita controvérsia no que diz respeito às definições de empreendedor e no real foco a ser abordado pelo empreendedorismo como campo de pesquisa (Gartner, 1988; Hornaday, 1992; Shane e Venkataraman, 2000; Hornaday, 1992; Gartner, 2001). O trabalho de Carland et al. (1984), que procura diferenciar a figura do empreendedor do dono de pequenos negócios. Outros autores restringem a abordagem do empreendedorismo apenas como um processo. Para Gartner (1988) o “empreendedor é parte do complexo processo de criação de organizações”, e “a pesquisa do empreendedor deveria focar no que o empreendedor faz e não quem o empreendedor é”. Bygrave & Hofer (apud Keh et al., 2002) descrevem o processo empreendedor como envolvendo todas as funções, atividades e ações associadas com a percepção de oportunidades e a criação de organizações para perseguir essas oportunidades. Outros autores ainda procuram somar e amarrar os diversos conceitos encontrados nesse campo de estudo. Hornaday (1992) afirma que podem ser traçadas três dimensões do empreendedorismo: inovação econômica, criação da organização e busca de lucro em determinado setor do mercado. Como o conceito é complexo, Hornaday (1992) sugere que o empreendedorismo é melhor entendido como residindo dentro de um espaço conceitual circunscrito pelas três dimensões.

Quanto ao tamanho e natureza da organização empreendedora, também existem posicionamentos diferenciados, baseados em pontos de vistas diferentes, levando em consideração o perfil (a inovação, suas realizações) ou a estrutura da organização. A organização empreendedora tem sua configuração detalhada por Mintzberg (1979), como tendo normalmente pouco ou nenhum *staff*, uma divisão mal-definida e uma pequena hierarquia administrativa. Muito pouco de sua atividade é formalizada e o poder tende a se voltar para o executivo principal, que exerce um alto perfil pessoal.

Analisando o empreendedor sob o enfoque da perspectiva de seus traços de personalidade, Baron (apud FILION, 1999) afirma que empreendedores se distinguem de outras pessoas por terem tolerância à ambigüidade, disposição para calcular riscos, otimismo pessoal e pró-atividade ao assumir responsabilidades pela sua performance. Allison, Chell & Hayes (apud KEH et al., 2002) afirma que os empreendedores geralmente vêem oportunidades onde outros não vêem, e imaginam possibilidades futuras que os outros não reconhecem. Shane e Venkataraman (2000) citam como características do empreendedor a habilidade de fazer conjecturas (visualizar novos meios e relacionamentos entre recursos), a percepção e disposição para enfrentar o risco, o otimismo sobre o valor das oportunidades, a habilidade de lidar com ambigüidades e a necessidade de realizações. Osborne (1995), quando avalia o perfil de empreendedores de sucesso (desde Marco Polo até o fundador da *Dell Computer*), identifica como características uma forte necessidade de realizações, a tranqüilidade com as conseqüências de suas ações, um comportamento de avaliação de risco que procura evitar altas probabilidades de falhas e que pretende evitar também baixas taxas de retorno. De certa forma, tais aspectos refletem qualidades e habilidades valorizadas no estrategista e na execução da estratégia.

Para os fins de análise do desenvolvimento da estratégia em uma organização empreendedora, é necessário explicitar e de certa forma estreitar o conceito de empreendedor. Gartner (1990) conclui que utilizar uma única definição não seja necessário ou mesmo desejável, mas que é essencial é que os pesquisadores sejam claros e consistentes com a definição em particular que for adotada. Considera-se neste trabalho o empreendedor como sendo aquele que lidera uma nova organização ou uma pequena operação. Como rotula Mintzberg (2000), o empreendedor seria a “liderança visionária ao leme de uma organização”. O conceito de proprietário de um novo negócio é próximo do adotado pelo modelo do relatório GEM 2001

(Global Entrepreneurship Monitor), que relaciona o empreendedorismo com a “criação de um novo negócio, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um negócio existente”.

Depois do esforço para fixar uma definição de empreendedor, é importante buscar definições gerais de estratégia antes de interligar e aprofundar a análise da estratégia no contexto (e na mente) dos empreendedores.

### 3 A ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Na literatura, como relata Mintzberg (1982), a estratégia tem sido definida como intenções ou linhas-guia para o futuro. Ou seja, essencialmente como um plano. A definição de Chandler (1962) é típica: a determinação das metas e de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa bem como a adoção e a alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas. Mas, como afirma Mintzberg (1982), conceber a estratégia em termos de intenções significa restringir a pesquisa ao estudo das percepções daqueles que, como se acredita, fazem as estratégias. Assim, o autor propõe a conceituação de estratégia como sendo “um padrão em um fluxo de ações ou decisões”. Em outras palavras, explica o autor, as estratégias se tornam consistentes no comportamento das organizações, o que torna o conceito operacional para o pesquisador.

No entanto, Mintzberg (1987) não relega o planejamento ou as intenções a um segundo plano. Segundo ele “na prática toda formação de estratégia anda sobre dois pés: um deliberado e outro emergente. Assim como a estratégia puramente deliberada impede o aprendizado, e estratégia puramente emergente impede o controle (...) e o aprendizado precisa estar acompanhado do controle”. Hamel e Prahalad (1995) confirmam tal ponto de vista afirmando que a estratégia é um processo de compreensão e formulação das **forças** competitivas e, ao mesmo tempo, um processo aberto de descoberta e incrementalismo proposital.

Neste momento, é importante agregar mais dois pontos de vista para definir estratégia, além do plano e padrão descritos acima. Mintzberg e Quinn (2001, p. 30), em seu artigo *Os 5 Ps da estratégia*, relacionam, além das duas supracitadas, outras três definições para estratégia: como um pretexto, uma posição e uma perspectiva. Tendo em vista a análise da estratégia no contexto e na mente do empreendedor, cabe explicar a estratégia como configurando (e sendo configurada por) uma perspectiva. Neste caso, a estratégia corresponde a uma maneira enraizada de ver o mundo por parte dos estrategistas. Segundo o autor, a estratégia traz em si os valores e visões dos indivíduos (ou do indivíduo) responsáveis pela estratégia, formando uma espécie de **caráter** da organização. Mintzberg (2001) ainda descreve a estratégia como uma posição, uma forma de harmonizar a organização e colocá-la em posição favorável dentro do ambiente competitivo.

Outra questão importante sobre estratégia, que possui contornos importantes na análise da organização empreendedora a seguir, é a divisão ou não entre a formulação e a implementação da estratégia. Andrews (1996), por exemplo, faz distinção entre o período de formulação e implementação, ainda que este autor afirme que tais etapas são interdependentes. Mintzberg (1987), por outro lado, em seu artigo *Estratégia Artesanal*, afirma que, ao contrário do pensamento racional visando o futuro (implementação), existe da parte do estrategista um sentimento de intimidade e harmonia com os **materiais à mão**. A formulação e a implementação então se fundem em um processo fluídico de aprendizagem através do qual as estratégias criativas evoluem.

Com base na abordagem da estratégia como um plano, mas também um padrão de comportamento, uma perspectiva e uma posição, e entendendo essas definições como sendo complementares ou em constante revezamento, pode-se iniciar uma reflexão acerca da estratégia no contexto empreendedor.

#### 4 A ESTRATÉGIA E O EMPREENDEDOR

Segundo Osborne (1995), as estratégias empreendedoras não são um fenômeno do século XX. Quando Marco Pólo estabeleceu as rotas comerciais para o leste, ele estava demonstrando um comportamento, assumindo riscos (físicos e emocionais) que hoje se associam ao empreendedor. A interação e junção que ele encontrou entre suas habilidades e uma oportunidade no ambiente (demanda de mercadorias por consumidores distantes por geografia e cultura) é uma ilustração perfeita de uma estratégia empreendedora.

Para Dilts e Prough (1987) os fatores-chave fundamentais na ligação entre o ambiente e a operação do negócio empreendedor (pequeno negócio) são as atitudes e as características do empreendedor. Para estes autores, os empreendedores têm duas características-chave: possuem um foco nos pontos fortes da organização e são mais sensíveis ao ambiente onde está inserida a empresa e às influências externas. Segundo Stevenson e Gumpert (*apud* MINTZBERG, 2000), o empreendedor está constantemente sintonizado com mudanças ambientais que possam sugerir uma oportunidade favorável. Os empreendedores passam rapidamente da identificação da oportunidade para sua perseguição. Assim, suas ações tendem a ser revolucionárias e voltadas ao curto prazo (os autores fazem uma comparação com os administradores, que tendem às ações evolucionárias e de longa duração).

A relação identificação-perseguição de oportunidades no ambiente (mercado) é característica de uma organização empreendedora. O relatório do GEM 2002 - Global Entrepreneurship Monitor afirma que dois terços dos adultos ativamente envolvidos em empreendedorismo nos 37 países que compõe a pesquisa procuram, por vontade própria, concretizar uma oportunidade de negócio atraente, e um terço se voltou para o empreendedorismo em função de uma necessidade. Shane e Venkataraman (2000) enfocam seu estudo na existência, descoberta e exploração de oportunidades empreendedoras, e relatam que, embora o reconhecimento de oportunidades empreendedoras seja um processo subjetivo, as oportunidades por si mesmas são fenômenos objetivos que não são visualizados por todas as partes (em um determinado ambiente ou sociedade) todo o tempo. Alvarez e Busenitz (2001) afirmam em seu estudo que é possível identificar recursos ligados ao fundador da empresa, e que podem ser únicos em um mercado heterogêneo, como “o reconhecimento de oportunidades, a habilidade de adquirir os recursos necessários para explorar a oportunidade, e a habilidade organizacional para recombinar informações homogêneas (*homogeneous inputs*) em resultados diferenciados (*heterogeneous outputs*)”.

Quanto à estrutura das organizações empreendedoras, Mintzberg (1979) afirma que as firmas empreendedoras são freqüentemente jovens e agressivas, sempre na busca de mercados arriscados que afugentam as burocracias maiores. É fácil diagnosticar a importância do fundador, ou do proprietário, ou do executivo principal, para o desempenho deste tipo de organização, compreendendo o núcleo que compõe a estrutura inicial da organização. Apesar da hierarquia simplificada, existe uma centralização, onde o poder se volta para a pessoa do executivo principal. Segundo Mintzberg (1979), como a concentração de poder é alta, a tomada de decisão é flexível e rápida. Mais do que ligado à administração operacional do empreendimento, o executivo principal está intimamente ligado à estratégia da organização. Segundo o autor, como a criação da estratégia é responsabilidade do executivo principal, o

processo tende a ser altamente intuitivo. Não é de surpreender, portanto, que a estratégia resultante tenda a refletir a visão implícita de que o executivo tem do mundo, muitas vezes uma extrapolação de sua personalidade. Essa conceituação aborda a estratégia como uma perspectiva que pode se cristalizar como plano na mente do estrategista em questão e deve resultar em um padrão de ações e decisões em relação ao comportamento da organização. Kickul e Gundry (2002), em um estudo com donos de pequenas empresas, concluem que a personalidade proativa do dono de um pequeno negócio é fortemente ligada à orientação estratégica da pequena firma, o que lhe permite flexibilidade e mudança em resposta às condições ambientais que cercam o negócio. Segundo estes autores, “ao invés de meramente reagir às mudanças dentro do mercado e indústria, esses proprietários proativos empregam uma estratégia consistente com muitas de suas crenças e intenções, na busca de novas oportunidades e se dedicando a novos processos e inovações no negócio”.

Sobre essa abordagem resultante intuitiva, Jenkins e Johnson (1997) afirmam em seus estudos que o sucesso do empreendedor pode ser o resultado de sistemas de pensamento intuitivos nos quais as conexões são feitas entre o ambiente e as operações internas do negócio. Para estes autores, as implicações dos achados (em um estudo que considerava as diferenças entre as intenções dos empreendedores e seus resultados efetivos) são que a ênfase deveria mudar de modelos de planejamento empreendedores convencionais, que reforçam a análise externa, para modelos intuitivos de bom senso os quais se concentram na identificação de relacionamentos críticos entre o ambiente e as operações de negócios. No entanto, autores como Bonabeau (2003) alertam para um instinto nada confiável, já que a mente é um maravilhoso processador de informações, mas é imperfeita, pois damos mais importância às informações que confirmem nossas idéias preconcebidas e nossos preconceitos, e temos uma profunda necessidade de enxergar padrões, sintetizando informações do passado para explicar o presente e antecipar o futuro. Alvarez e Busenitz (2001) afirmam que “enquanto o processo cognitivo de um gerente tende a ser mais baseado em fatos, o processo cognitivo do empreendedor é construído de experiências e crenças”. Segundo estes autores, “os empreendedores geralmente dão saltos em seus pensamentos para idéias inovadoras que não são sempre muito lineares ou baseadas em fatos”, “procedimento este que pode ser um grande negócio, capacitando o empreendedor a tomar decisões que exploram as rápidas oportunidades que aparecem” (ALVAREZ e BUSENITZ, 2001).

Em sua pesquisa sobre o aprendizado de estratégias por parte dos empreendedores, Honig (2001) cita que o aprendizado da estratégia, tanto nas organizações novas como nas já estabelecidas, pode ser definido como uma atividade composta por três etapas: o processo de descoberta, o processo de difusão de conhecimento e o processo de ação baseada em informação. Segundo Gartner (1985), “o processo de aprendizado permite ao empreendedor nascente integrar os processos ambientais, organizacionais e individuais em algo que se parece com valor estratégico”.

Os autores confirmam a ausência, na maioria dos casos, de planejamentos formais e articulados na formulação da estratégia em organizações empreendedoras. Woods e Joyce (2003), em um estudo com gerentes-proprietários de pequenas firmas de Londres, detectaram que esses indivíduos têm pouco acesso às ferramentas estratégicas, e por consequência poucos as utilizam em planejamento. Farrel (1993) descreve que os empreendedores não dedicam muito tempo ao planejamento da estratégia. Escolher um produto e mercado não é um exercício intelectual que deve ocorrer uma vez por ano, como fazem algumas empresas. Esta atividade deve acontecer todo o tempo. Bhide (1994) afirma que “muitos empreendedores não se dão ao trabalho de redigir planos bem-elaborados por bons motivos. Eles prosperam em



mercados que sofrem mudanças rápidas e em nichos que tendem a deter as companhias já estabelecidas e, sob tais condições fluidas, a capacidade de dançar conforme a música é mais importante do que um planejamento cuidadoso”. Existe uma forte dependência da visão do empreendedor como determinante para os rumos da organização. Para Mintzberg (2000), “quando o planejamento falhou, a visão surgiu”. Bennis e Namus (*apud* MINTZBERG, 2000) definem a visão como sendo uma imagem mental de um futuro estado, possível e desejável, para a organização.

Mas, para compreender o sucesso dos empreendedores em suas empreitadas, e levar em conta a visão ou o poder de suas intuições, é necessário adicionar um importante ingrediente que agrega segurança ao processo: um vasto conhecimento de mercado. Mintzberg e Waters (1982), em seu estudo sobre estratégias em organizações empreendedoras, revela que “em adição a noção de controle e poder na organização, a maior característica do modo empreendedor é o íntimo conhecimento do líder acerca do mercado. Se a intuição dirige o empreendedor, esta é uma intuição baseada em sabedoria – conhecimento detalhado, enraizado e personalizado de mundo”. Segundo Simon (1985), autor de livros sobre o processo criativo, a intuição é produto direto do treinamento e da experiência que foram estocados como conhecimento. Quando aborda o estudo realizado em uma cadeia de varejo (Steinberg’s), Mintzberg (1979) declara que é absolutamente fundamental para essa forma de espírito empreendedor o conhecimento íntimo do negócio. O estudo sugere a visão estratégica clara, imaginativa e integrada depende de um envolvimento com o detalhe. E ao controlar rigorosamente a implementação, o líder tem a possibilidade de reformular o processo em andamento para adaptar a visão evolutiva, através de seu próprio aprendizado.

Assim, depois de analisar os processos intuitivos e cognitivos, a visão e o processo de aprendizado que estão por trás da formação de estratégias nas organizações empreendedoras, podemos refletir a cerca da natureza dessa estratégia.

Como Mintzberg (1979) relata o assunto em seu artigo *Estratégia Artesanal*, em uma organização composta ou liderada por uma pessoa, o implementador é o formulador, de modo que inovações podem ser incorporadas à estratégia de maneira rápida. Em uma organização empreendedora (ou mesmo em outro tipo de organização), uma estratégia realizada pode emergir em resposta a uma questão evolutiva ou pode acontecer deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implementação. Além disso, com base na consideração da visão pessoal do empreendedor como fundamental e quase sempre coincidente com a visão da empresa, a estratégia não deixa de configurar uma perspectiva, que segue do âmbito das crenças individuais para o coletivo. Além disso, o padrão de comportamento da estratégia segue as habilidades e limitações cognitivas do empreendedor, se apresentando com características reativas ou proativas de acordo com a personalidade e “repertório” de conhecimentos e experiências do indivíduo que lidera a organização.

Mesmo com alguma concordância entre os autores na forte ligação do processo de estratégia com a visão e comportamento de um único indivíduo, e que essas e outras características podem ser benéficas e resultar em agilidade e expertise por parte das organizações, Mintzberg (2000) tece críticas e possíveis limitações a esse modelo. Mintzberg e Waters (1982) lembram que, quando as operações da organização se alastram para além da compreensão do empreendedor, uma mudança no modo de formular a estratégia se torna inevitável, estando esta não mais ligada à visão centralizada do empreendedor. Existe também uma dependência do executivo para o bom desempenho da estratégia. Este pode acabar se prendendo em

demasiado ao aspecto operacional e esquecendo as considerações estratégicas, ou permanecer “nas nuvens, enamorado por uma visão que perdeu suas raízes”.

Outra crítica, a exemplo de uma afirmação anterior de Drucker (1991), é que nem todas as organizações novas ou de estrutura simples são efetivamente empreendedoras. De fato, como afirma Mintzberg (2000), é provável que a estratégia de ocorrência mais comum seja uma quase totalmente ignorada em administração estratégica: a do **produtores locais**. Estas são organizações que perseguem a receita padrão da indústria em um nicho geográfico nitidamente definido, com pouca ou nenhuma criatividade envolvida na criação e transformação dos valores cultivados pelo mercado. De fato, pode-se extrair que o empreendedor e sua visão, seus conhecimentos, habilidades e características pessoais são o ponto de equilíbrio ou desequilíbrio estratégico da referida organização, o que pode resultar em sucesso ou fracasso, na estagnação ou na busca constante e disciplinada de novos aprendizados e novas práticas.

## 5 ANÁLISE DE MODELOS PRESCRITIVOS VOLTADOS AO EMPREENDEDOR E SUA ESTRATÉGIA

Para a maior parte dos autores, os modelos prescritivos de classificação e formulação de estratégia para organizações empreendedoras têm por base o contexto produto-mercado. Estudos como o de Wood e Joyce (2003) procuram argumentar que pequenas empresas que utilizam ferramentas estratégicas de planejamento crescem mais rapidamente e boa parte das empresas que declararam não utilizar tais ferramentas se apresentam declinantes. Nesse sentido, dizem estes autores, “quanto mais os líderes destas pequenas organizações usarem a linguagem da estratégia, mais abertos eles serão para as ferramentas, e se tornarão mais críticos em relação às suas habilidades nesta área (...), melhorando a qualidade dos seus planos”. Exemplos de ferramentas mencionadas no estudo são a pesquisa de mercado, análise de risco, planejamento de cenários, análises das competências essenciais (core competences), análise SWOT, benchmarking, entre outras.

Sonfield e Lussier (1997) elaboraram um prático modelo para o qual os empreendedores seriam receptivos e poderiam facilmente utilizar. Esse modelo primeiramente é adequado para a análise e desenho de novos empreendimentos, mas que pode igualmente ser adotado na avaliação (e modificação, se necessário) de empreendimentos existentes. Estes autores desenvolveram a Matriz de Estratégia Empreendedora, que sugere caminhos apropriados para diferentes empreendedores em diferentes situações. Sonfield e Lussier (1997) utilizam as variáveis inovação e risco na organização da matriz, por serem fatores que o empreendedor compreende e para as quais possui ferramentas ou possibilidades de medir. Assim como no caso da Matriz BCG (MINTZBERG, 2000, p. 77), a matriz de estratégia empreendedora é composta por quatro células ou quadrantes organizados e balizados por dois eixos, vertical (que representa o risco) e horizontal (representando a inovação). Avaliando-se por um lado a inovação como alta ou baixa dentro daquele negócio (inovação definida como a criação de algo novo, diferente e aplicável no mercado) e o risco alto ou baixo para o empreendedor (risco é definido como probabilidade de perda de dinheiro no negócio), o empreendedor acaba por se posicionar dentro de um dos quatro quadrantes. A partir daí, os empreendedores poderão achar certos quadrantes preferíveis a outros, e um grupo de estratégias apropriadas pode resultar no movimento de uma célula/quadrante para outro. Os autores alertam que nem sempre é possível mudar de quadrante, mas neste caso, o empreendedor pode procurar reduzir o risco e aumentar a inovação dentro do mesmo quadrante, para um resultado e posição mais confortável. A matriz de estratégia empreendedora desenvolvida por Sonfield e Lussier



(1997) pode ser caracterizada como um modelo de análise de contextos, mesmo que tal análise não deva ficar reduzida à matriz e suas deduções.

Bhide (1996) propõe um quadro com algumas questões que o empreendedor deve responder acerca de sua estratégia. O quadro consiste em uma seqüência de três passos (três perguntas): (1) As minhas metas estão bem definidas? Para onde eu quero ir? Esta avaliação inclui aspirações pessoais, intenções em relação ao tamanho e sustentabilidade do negócio, bem como a tolerância pelo risco; (2) Eu tenho a estratégia correta? Como eu irei chegar lá? Esta avaliação implica em definições claras acerca da estratégia, avaliando lucratividade e potencial de crescimento, bem como inferir a durabilidade da estratégia; (3) Eu consigo executar essa estratégia? Eu posso fazê-la? Os empreendedores, nesta etapa, precisam avaliar três áreas: os recursos à disposição, as capacidades da organização e suas habilidades para exercer seu papel, de cumprir tal empreitada.

Segundo Bhide (1996), o sucesso requer dos empreendedores que eles mantenham um contínuo questionamento acerca de seus objetivos e de como farão para atingi-los. De fato, o empreendedor parece estar, de alguma forma, executando determinada estratégia, mesmo que esta não esteja plenamente visível em sua mente e mesmo que seja um padrão (ou intenção, ou perspectiva) que possa redundar em fracasso em um futuro próximo. Os questionamentos, simples e parciais, formulados por Bhide (1996), servem de baliza para que a ação não mantenha o pensamento fora do escopo da empresa.

Dilts e Prough (1987) estabelecem três amplas categorias de estratégias para o empreendedor, face à necessidade de reagir proativamente em meio ao ambiente. Os autores dividem os tipos de estratégias em: estratégias independentes, estratégias cooperativas e estratégias de manobra. Sob a perspectiva das estratégias independentes, a empresa pode tentar melhorar sua posição competitiva pelo uso de seus próprios recursos na definição de alvos em mercados específicos e diferenciando seus produtos e serviços daqueles ofertados pelos competidores. As estratégias cooperativas envolvem o estabelecimento de ligações favoráveis com elementos-chave do ambiente. Ações conjuntas podem auxiliar a reduzir incertezas mútuas e aumentar o poder relativo daqueles envolvidos. No terceiro grupo de estratégias, as estratégias de manobra, a empresa procura alterar seu ambiente ao invés de simplesmente administrar a dependência existente para com tal ambiente. Entre as possibilidades citadas pelos autores, está a mobilidade para novos mercados com poucos competidores e ou restrições, mas que apresentem demanda, bem como a diversificação e expansão da empresa para outras áreas consistentes com sua expertise.

As considerações de Dilts e Prough (1987) inserem a organização em um ambiente repleto de elementos-chave (fornecedores, compradores, forças ambientais, etc.). Essa análise e definição das ações na ambiente parece muito próxima do conceito de estratégia como posicionamento. Segundo Mintzberg e Quinn (2001, p. 30), a estratégia como a posição é uma força de mediação entre a organização e o meio ambiente.

As proposições de Dilts e Prough (1987) traduzem certa relevância na análise de contextos e posicionamentos estratégicos pela consideração e interação com os elementos. No entanto, carregam as limitações de prescrever atitudes e comportamentos face à incerteza, bem como desconsiderar a combinação de formulação (mediante conhecimento tácito da organização) e implementação da estratégia, sem a divisão e prioridade de enfoque de uma ou outra por parte do empreendedor. Além disso, como discutido anteriormente, os empreendedores muitas vezes não são íntimos da linguagem dita **estratégica**, e, talvez por isso, pelo contexto onde

surgem e repertório de conhecimentos que possuem, permanecem distantes dos procedimentos e ferramentas de apoio ao planejamento.

Portanto, foram relatados e analisados diversos pontos de vista e diferentes configurações (ou modelos e matrizes de configurações) para o desenvolvimento da estratégia nas organizações empreendedoras.

## 6 CONCLUSÃO

Como procurou-se demonstrar ao longo do texto, são muitos os estudos que procuram estudar o fenômeno do empreendedorismo e que procuram identificar a relação (racional ou não) existente entre o empreendedor e a performance da empresa. Ao contrário de qualquer análise que pudesse estreitar respostas aos questionamentos feitos no início desse trabalho, o resultado é a solidificação de conceituações amplas que podem ser extraídas das interligações entre os estudos e textos visitados ao longo do artigo.

A estratégia em uma organização empreendedora, de estrutura flexível e muitas vezes mutante diante de oportunidades de mercado, pode ser compreendida de diversas formas. Como um plano de intenções, muitas vezes cristalizado apenas na mente do executivo principal, um plano que sofre alterações de maneira contínua diante de possíveis descontinuidades do ambiente e do aprendizado estratégico proporcionado no dia-a-dia da organização (evolução do entendimento que o empreendedor tem do ambiente e das oportunidades identificadas). A estratégia evidentemente se torna, individual e coletivamente, um padrão de ações e decisões acerca dos rumos e ações da organização empreendedora. A estratégia representa ainda uma perspectiva (uma visão individual) que guia o comportamento da organização. E, como descrito em textos que procuram analisar o ambiente e inserir a organização em um contexto favorável, a estratégia pode ser ainda uma posição em determinado mercado ou ambiente.

Como nos estudos de estratégia corporativa ou de outras formas de organização, um dos maiores desafios do executivo é discernir a respeito das capacidades da organização (seu *core of competence*) e sobre o ambiente complexo onde a organização está inserida, para ter condições suficientes de pensar a estratégia com **conhecimento de causa**. O empreendedor, ou líder de uma organização de estrutura simples, representa um exemplo muito próximo desta configuração possivelmente eficaz de executivo, no desenvolvimento e gerenciamento da estratégia da organização. Como descrito em textos analisados ao longo do artigo, o empreendedor tem condições de trabalhar formulação e implementação de forma combinada. Como Mintzberg (1987) afirma, uma idéia (ou descontinuidade no ambiente) leva a outra, e a ação impulsiona o pensamento, emergindo uma estratégia.

No entanto, a dependência do empreendedor, de suas características, habilidades e de sua visão traz conseqüências positivas e negativas para o desempenho da organização, como analisamos anteriormente. Apenas habilidades intuitivas e um profundo desejo pelo fazer não significam uma alta probabilidade de sucesso. Mais do que isso, o empreendedor precisa ter tais habilidades mescladas com habilidades cognitivas em um alto grau, um profundo conhecimento do ambiente onde está **pisando**, bem como habilidades de administrador e disciplina para utilizar todas essas qualidades em harmonia.

O mercado brasileiro e de outros países obviamente apresenta o que Mintzberg (2000) definiu como sendo os **produtores locais**, pequenas empresas formadas por empreendedores (segundo definição utilizada por este artigo), mas que não refletem algo novo ao mercado,

apenas repetindo práticas existentes. Como afirma Bhidé (1996), muitos novos proprietários acabam prejudicando seus trabalhos acreditando que apenas o trabalho duro em determinada rotina trará sucesso ao empreendimento em questão. Esquece o empreendedor de alguns conceitos básicos de administração e, nota-se, neste caso, a ausência das características citadas anteriormente como sendo fundamentais para o sucesso do empreendedor, tais como criatividade, conhecimento profundo do negócio, habilidades de reconhecer oportunidades e explorá-las, capacidade de enfrentar incertezas e ambigüidades e capacidade de assumir riscos.

A estratégia dentro do contexto empreendedor também não se dá pela simples intenção de planejar, até porque tal intenção muitas vezes nem é cultivada pelo empreendedor. A estratégia se dá pela alta cúpula formada por um único indivíduo que faz os papéis de **pai e padrao** na gestão da estratégia, que visualiza e indica os rumos e traz para o aspecto estratégico seus objetivos pessoais, sua personalidade, características, habilidades, limitações e **neuroses** particulares.

## REFERÊNCIAS

ALVAREZ, S.A.; BUSENITZ, L. The entrepreneurship of resourced-based theory. **Journal of Management**. 2001 vol. 27 pg. 755-775.

ANDREWS, Kenneth R. The concept of Corporate Strategy. In: McKIERNAN, Peter. **Historical evolution of strategic management**, v. I. Brookfield: Dartmouth Publishing Company, 1996, p. 15-44.

BHIDE, Amar. The questions every entrepreneur must answer. **Harvard Business Review**. Nov./Dec. 1996, v. 74, Issue 6, p. 120.

BONABEAU, E. Não confie na sua intuição. **Harvard Business Review**, maio 2003, v. 81, n. 5, p. 90.

CARLAND, J. W. et al. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**, n. 9, p. 354-359, 1984.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge: Mass. MIT Press, 1962.

DILTS, Jeffrey C.; PROUGH, George E. **Business forum**, Fall 1987, v. 12, Issue 4, p. 30.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter F. Entrepreneurship in business enterprise. **Journal of Business Policy**, v. I, n. 1, 1970, p. 3-12.

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor**. 4. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1991.

FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos porém complementares. Workshop do Softstart, Brasil, 1997. In: DOLABELA, F. Empresa emergente de base tecnológica: condições internas e ambientais de sucesso. IX SEMINÁRIO

NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS. 9., set. 1999, Porto Alegre. **Anais ...**

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista da administração**, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jul., 1999.

FAURREL, Larry C. **Entrepreneurship**: fundamentos das organizações empreendedoras: técnicas que as tornam competitivas. São Paulo: Atlas, 1993.

GARTNER, W.B. “Who Is an Entrepreneur?” is the wrong question. **American Journal of Small Business**. Spring 88, Vol. 12 Issue 4, p.11, 22p.

\_\_\_\_\_. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, v. 5, p. 15-28, 1990.

\_\_\_\_\_. Is there an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development. **Entrepreneurship: Theory and Practice**. Summer 2001, Vol. 29 Issue 4, p. 27, 13p.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Strategic intent. **Harvard Business Review**, May/Jun. 1989, p. 63-76.

HORNADAY, R. W. Thinking about entrepreneurship: a fuzzy set approach. **Journal of Small Business Management**. October 1992, Vol. 30 Issue 4, p. 12.

KEH, H. T.; FOO, M.D.; LIM, B.C. Opportunity Evaluation under risky conditions: the cognitive processes of entrepreneurs. **Entrepreneurship: Theory & Practice**. Winter 2002, Vol. 27 Issue 2, p.125, 24p.

KICKUL, J.; GUNDRY, L. Prospecting for Strategic Advantage: the proactive Entrepreneurial Personality and Small firm Innovation. **Journal of Small Business management**. Milwaukee: Apr 2002, Vol. 40, Issue 2, P.85.

MINTZBERG, Henry. **The Structuring of organizations**: a synthesis of the research. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.

\_\_\_\_\_. Crafting strategies. **Harvard Business Review**, Jul./Aug. 1987, p. 66-75.

\_\_\_\_\_; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Tracking Strategy in a entrepreneurial firm. **Academy of management Journal**, v. 25, Issue 3, p. 465, Sep 1982.

OSBORNE, Richard L. **Management decision**, 1995, v. 33, Issue 7, p. 4.

PORTER, Michael E. **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro; Campus, 1999.

RELATÓRIO GEM 2001. **Global Entrepreneurship Monitor**. Fundação Ewing Marion Kauffman e Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. SEBRAE/IBQP. Paraná, 2002.

RELATÓRIO GEM 2002. **Global Entrepreneurship Monitor**. SEBRAE/IBQP. Paraná, 2003.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997. Tradução de: *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Dunker & Humblto, Alemanha, 1964.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**. Vol 25 N. 1. 2000.

SIMON, H.A. **What we know about the creative process**. In R.L. Kuhn (Ed.), *Frontiers in creative and innovative management*. Cambridge, MA: Ballinger, 1985.

SONFIELD, Matthew C.; LUSSIER, Robert N. The entrepreneur strategies matrix: a model for new and ongoing ventures. **Business Horizons**, v. 40, Issue 3, p. 73, May/Jun. 1997.

TORRES, R. S. **O processo de formação de empreendedores nas empresas de base tecnológicas ligadas às incubadoras tecnológicas do nordeste**. João Pessoa, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal da Paraíba.

WOODS, A.; JOYCE, P. Owner-managers and the practice of strategic management. **International Small Business Journal**. London: May 2003. Vol 21, Issue 2, p. 181.