

Fernando Antonio Prado Gimenez

# ○ ESTRATEGISTA NA PEQUENA EMPRESA

Da ação empreendedora  
à estratégia

2ª Edição  
revista e  
ampliada



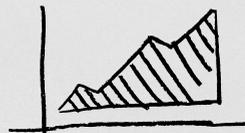
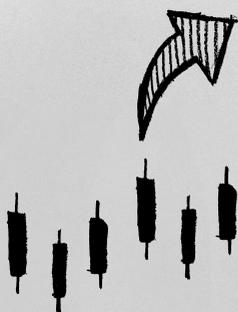
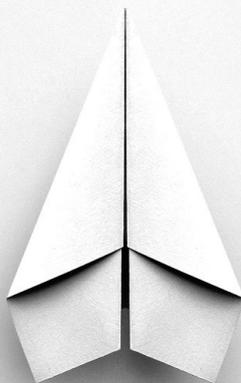
  
PUCPRESS

Fernando Antonio Prado Gimenez

# O ESTRATEGISTA NA PEQUENA EMPRESA

Da ação empreendedora  
à estratégia

2ª Edição  
revista e  
ampliada



  
PUCPRESS

Este livro, na totalidade ou em parte, não pode ser reproduzido por qualquer meio sem autorização expressa por escrito da Editora.

## PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

<b>Reitor</b> Ir. Rogério Renato Mateucci	<b>Vice-Reitor</b> Vidal Martins	<b>Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação</b> Paula Cristina Trevilatto
--	-------------------------------------	---

### PUCPRESS

#### Coordenação

Michele Marcos de Oliveira

#### Edição

Susan Cristine Trevisani dos Reis

#### Edição de arte

Rafael Matta Carnasciali

#### Capa e projeto gráfico

Rafael Matta Carnasciali

#### Diagramação

PUCPRESS

#### Preparação de texto

Janaynne do Amaral

#### Revisão

Clarisse Lye Longhi

Juliana Sant'Ana

#### Conselho Editorial

Alex Vicentim Villas Boas

Aléxei Volaco

Carlos Alberto Engelhorn

Cesar Candiotto

Cilene da Silva Gomes Ribeiro

Cloves Antonio de Amissis Amorim

Eduardo Damião da Silva

Evelyn de Almeida Orlando

Fabiano Borba Vianna

Katya Kozicki

Kung Darh Chi

Léo Peruzzo Jr.

Luis Salvador Petrucci Gnoato

Marcia Carla Pereira Ribeiro

Rafael Rodrigues Guimarães Wollmann

Rodrigo Moraes da Silveira

Ruy Inácio Neiva de Carvalho

Suyanne Tolentino de Souza

Vilmar Rodrigues Moreira

### PUCPRESS / Editora Universitária Champagnat

Rua Imaculada Conceição, 1155 - Prédio da Administração - 6º andar

Câmpus Curitiba - CEP 80215-901 - Curitiba / PR

Tel. +55 (41) 3271-1701

pucpress@pucpr.br

Dados da Catalogação na Publicação

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/PUCPR

Biblioteca Central

Pamela Travassos de Freitas - CRB 9/1960

---

G491e  
2022  
Gimenez, Fernando Antonio Prado  
O estrategista na pequena empresa : da ação empreendedora à estratégia  
/ Fernando Antonio Prado Gimenez. - 2. ed. rev. e ampl. - Curitiba :  
PUCPRESS, 2022.  
210 p. : il. ; 21 cm

ISBN: 978-65-87802-99-2  
978-85-54945-84-8 (e-book)

1. Planejamento estratégico. 2. Desenvolvimento organizacional.  
3. Pequenas e médias empresas - Administração. I. Gimenez, Fernando Antônio  
Prado. II. Título.

# SUMÁRIO

PREFÁCIO À SEGUNDA EDIÇÃO.....	5
APRESENTAÇÃO.....	8
INTRODUÇÃO.....	10
1 EMPREENDEDORISMO.....	18
Schumpeter e a visão econômica do empreendedorismo.....	22
McClelland e a visão comportamental do empreendedorismo .....	23
Drucker e a visão administrativa do empreendedorismo.....	25
Contribuições recentes ao empreendedorismo .....	26
Estudos sobre empreendedorismo no Brasil .....	29
Configurações empreendedoras.....	39
Os seis Ps do empreendedorismo.....	41
2 ESTRATÉGIA: CONTEÚDO, PROCESSO E PRÁTICA .....	44
Síntese da literatura sobre estratégia.....	55
Escolhas estratégicas, contextos e estrategistas.....	58
3 GRUPOS ESTRATÉGICOS E ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....	63
A taxonomia de estratégias de Miles e Snow.....	65
4 PEQUENA EMPRESA E ESTRATÉGIA .....	75
Estudos recentes de estratégia em pequenas empresas.....	80
Estratégia como prática nas pequenas empresas.....	86
5 ESTILOS COGNITIVOS.....	91
6 AS ABORDAGENS DE PESQUISA.....	101
Escolhas sobre métodos.....	105
7 EXPLORANDO ESCOLHAS ESTRATÉGICAS .....	110
Estudo 1.....	110
A visão dos respondentes sobre concorrentes.....	114
Adaptação-inovação e a natureza dos construtos.....	118
Estilo cognitivo, estratégia e ambiente .....	120
Grupos estratégicos e posição competitiva.....	120
A construção de um índice de turbulência ambiental.....	122
Estudo 2.....	127
Estudo 3.....	128

Natureza dos construtos utilizados pelos dirigentes de PMEs.....	129
Grupos estratégicos percebidos pelos dirigentes de PMEs.....	130
8 ESCOLHAS ESTRATÉGICAS, TURBULÊNCIA AMBIENTAL E ESTILO COGNITIVO.....	134
Estudo 1.....	135
Estudo 2.....	147
Estudo 3.....	154
Estudo 4.....	158
O que esses estudos me ensinaram?.....	163
9 ALÉM DA COGNIÇÃO: EMPREENDEDORISMO, FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA E CONFIGURAÇÕES.....	167
Cognição, estratégia e ambiente competitivo em pequenas empresas.....	168
Empreendedorismo: atitude e processo .....	173
Estratégia: conteúdo, processo e desempenho nas pequenas empresas .....	183
Configurações empreendedoras e estratégicas em pequenas empresas.....	186
Configurações em empreendedorismo .....	187
Configurações estratégicas em pequenas empresas .....	190
À GUISA DE CONCLUSÃO .....	193
POSFÁCIO .....	194
REFERÊNCIAS.....	197

## PREFÁCIO À SEGUNDA EDIÇÃO

As pequenas empresas são fundamentais para a economia das nações pelo seu relevante papel tanto econômico como social. Pela sua grande flexibilidade, podem responder mais rapidamente às necessidades do ambiente e, além disso, atender de forma mais dinâmica às demandas de novas tecnologias, o que pode lhes assegurar um locus privilegiado na criação de inovações. Do ponto de vista social, pode ser destacado o seu papel de absorvedoras da mão de obra local e a possibilidade que oferecem de inserção de pessoas no mercado de trabalho que, possivelmente, não seriam assimiladas por grandes empresas.

Entretanto, devem ser lembrados os imensos desafios que os empreendedores, notadamente os brasileiros, enfrentam na criação e, posteriormente, na gestão dos seus negócios. Algumas dessas dificuldades podem ser lembradas na fase de criação, como as inúmeras barreiras burocráticas e o alto custo financeiro. Por sua vez, na gestão, é destacado o desafio do empreendedor para pensar estrategicamente, de compreender o ambiente em que opera e de fazer as melhores escolhas estratégicas.

Ao lançar a segunda edição revisada e ampliada do seu livro *O ESTRATEGISTA NA PEQUENA EMPRESA: Da ação empreendedora à estratégia*, o professor Gimenez continua demonstrando que, nessas duas décadas, o tema se mantém central para estudiosos, empreendedores e para seu radar de interesses. Para torná-lo ainda mais robusto e atual, adiciona nesta edição novas perspectivas que se conectam de forma direta com as pequenas empresas e que fazem o livro tornar-se ainda mais relevante, não apenas para acadêmicos, mas também para empreendedores e empresários tomadores de decisões.

Na primeira edição do seu livro, o professor Fernando Gimenez trouxe, visionariamente, em 2000, no Brasil, a discussão da influência das características dos dirigentes de pequenas empresas na decisão estratégica. Fruto de pesquisa consistente realizada em seu doutorado, o professor deu início, a partir desse trabalho, a inúmeros estudos que contribuíram de forma

substancial para o tema da estratégia na pequena empresa, ainda inovador na academia brasileira. Sem dúvida, com seu pioneirismo, influenciou muitos pesquisadores brasileiros que, na época, decidiram se debruçar sobre o estudo das pequenas empresas.

Logo no início desta segunda edição, o autor adiciona um capítulo inédito sobre empreendedorismo, que revela o seu enriquecimento profissional e pessoal nesses últimos 20 anos. Nesse capítulo faz uma retrospectiva da evolução da teoria do campo do empreendedorismo, com a descrição da visão econômica, da visão comportamental e, em um terceiro momento, da visão administrativa. Adiciona novas abordagens que foram incorporadas, nas últimas décadas nas pesquisas de autores seminais internacionais, entre elas, a análise do processo empreendedor, a descoberta de oportunidades, os diferentes tipos de recursos que compõem a base para um novo empreendimento, a criação de novo valor e a lógica *effectuation*.

Ainda nesse capítulo, traz uma revisão dos estudos sobre empreendedorismo no Brasil enfatizando os temas mais pesquisados em quase 50 anos (de 1955 até 2014). A seguir, aborda as configurações empreendedoras, formada pelos indivíduos, tipos de empreendimento e contexto social em que surgem, mostrando a sua complexidade. Finaliza com os 6 Ps do empreendedorismo que explica a paixão, o propósito, as pessoas, a prática, o produto e o prazer.

No capítulo dois sobre estratégia, conteúdo, processo e prática existe a preocupação de apresentar resultados de estudos recentes e trazer abordagens atuais, a exemplo da perspectiva teórica da estratégia como prática. Processo semelhante ocorre no capítulo sobre estratégia na pequena empresa, no qual trabalhos recentes sobre essa temática foram incorporados brindando o leitor com um estado da arte dos estudos internacionais e nacionais. Ao encerrá-lo, incorpora estudos da estratégia sobre prática na pequena empresa, enfatizando o quanto incipiente é ainda esse foco de pesquisas no Brasil. Nos capítulos seguintes, é demonstrada a preocupação do autor em trazer comentários comparativos com trabalhos recentes, mostrando sua capacidade

de articular ideias e, sem dúvida, avançando o conhecimento sobre a estratégia na pequena empresa.

Antes de concluir o livro, o professor Gimenez presenteia os leitores com um capítulo inédito intitulado “Além da Cognição: Empreendedorismo, Formação da estratégia e Configurações”, discutindo temáticas inovadoras sobre empreendedorismo: atitude e processo; sobre estratégia: conteúdo, processo e desempenho nas pequenas empresas; e, finalmente, sobre configurações empreendedoras e estratégicas em pequenas empresas.

Ao término da leitura desta obra, que cobre de forma tão minuciosa temas tão caros para o nosso contexto econômico e social, os leitores vão, com certeza, desvendar com mais clareza esse complexo emaranhado de tramas que envolvem as pequenas empresas e o empreendedorismo.

*Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rivanda Meira Teixeira*  
Universidade Federal do Paraná

# APRESENTAÇÃO

Neste livro, procuro sintetizar os resultados de esforços de pesquisa realizados ao longo de pouco mais de três décadas. Em função de um caráter de narrativa vinculada à minha trajetória que, também, faz parte deste livro, decidi adotar na escrita o uso da primeira pessoa no singular, fugindo um pouco da praxe acadêmica. A gênese dessas pesquisas, talvez, possa ser localizada no meu primeiro estudo sistemático sobre o comportamento estratégico de dirigentes de pequenas empresas que desenvolvi quando estava fazendo meu mestrado junto à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (Gimenez, 1989). Desde então, minha atenção de pesquisador, entre outras coisas, se voltou para o entendimento deste fenômeno complexo que é a formação de estratégias na pequena empresa. Desde o começo de meus estudos, entendi que há uma relação muito próxima entre empreendedorismo e gestão estratégica. A decisão de empreender é a primeira decisão estratégica tomada pelos estrategistas. Portanto, empreender é um processo, também, de formação de estratégia.

Neste livro, não pretendo dar orientações prescritivas sobre a formação de estratégias em pequenas empresas. Portanto, não é um livro que poderá ser considerado um manual de formação da estratégia em pequenas empresas. A ideia é (re)trazer para a academia brasileira uma discussão que pode contribuir para o desenvolvimento de explicações mais abrangentes sobre as possíveis influências de características de dirigentes de pequenas empresas sobre suas escolhas estratégicas, que, a meu ver, são condicionadas por esquemas interpretativos de condições ambientais de competição, bem como outras dimensões do contexto em que atuam.

Todavia, a leitura deste livro pode, também, auxiliar empreendedores na criação e desenvolvimento de pequenas empresas. Penso que os temas nele tratados, embora em um linguajar mais acadêmico, podem ser úteis às pessoas que se aventurarem em um projeto empreendedor.

O livro é dirigido principalmente para os programas de pós-graduação em Administração e áreas afins do Brasil. À época de lançamento da primeira edição, observei que a administração estratégica, enquanto área de conhecimento, vinha exibindo desenvolvimentos quantitativo e qualitativo expressivos no Brasil, em especial nos encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. No entanto, naquele momento, pouco esforço de pesquisa se concentrava nas empresas de menor porte.

Atualmente, duas décadas depois, a situação é muito diferente. Estratégia em pequenas empresas e empreendedorismo são temas amplamente investigados na academia brasileira. Assim, entendo que esses campos de estudo continuam sendo férteis e merecem continuada atenção da academia. Apesar dos avanços recentes nos temas, minha opinião é que o contexto das empresas de menor porte ainda é o espaço preferencial para buscar explicações sobre o processo de formação de estratégia que considerem questões associadas às características de seus dirigentes, além do contexto onde operam.

Curitiba, março de 2022.

Fernando Antonio Prado Gimenez

# INTRODUÇÃO

Meu envolvimento com pequenas empresas começou muito cedo em minha vida. Fazendo parte de uma família de empreendedores, vivi em um ambiente no qual havia pouca separação entre trabalho e lar. Eu e meus irmãos, quando não estávamos ocupados, brincando ou na escola, ajudávamos nossos pais no seu pequeno negócio. A empresa era como uma extensão de nossa casa. Mais tarde, nosso envolvimento com a empresa passou a ser mais sério e a empresa passou a ser, também, o nosso trabalho. Trabalhar com meus pais e irmãos foi minha primeira atividade laboral.

Quando me tornei professor na universidade, mantive meu envolvimento com a empresa da família. No entanto, com o passar do tempo, a carreira universitária passou a me atrair mais. Nesta, mantive meu envolvimento com pequenas empresas desenvolvendo pesquisas, participando de atividades de treinamento e consultoria, bem como orientando alunos em trabalhos com pequenas empresas.

Refletindo sobre minha história pessoal, algo que sempre me intrigou foi entender como os dirigentes de pequenas empresas, com os quais convivi naqueles anos, tentavam dar a suas empresas uma trajetória específica, seja através de uma análise detalhada de seus concorrentes e da busca de diferenciação de seus negócios. Ou, através da reprodução de boas práticas gerenciais e de negócios que enxergavam em seus concorrentes. Essas observações me levaram a buscar na literatura, de forma mais intensa e sistemática, possíveis explicações para o comportamento estratégico nos negócios de pequeno porte.

Quando lancei a primeira edição de *O Estrategista na Pequena Empresa*, observei que a literatura sobre pequenas empresas havia crescido substancialmente nas duas últimas décadas do século XX. A maior parte daquela literatura lidava com problemas e dificuldades enfrentados por proprietários de pequenas empresas, bem como com as vantagens e características positivas associadas com esse tipo de organização.

Em meus estudos naquele período, identifiquei três perspectivas principais nos trabalhos de pesquisa relacionados a pequenas empresas: abordagens econômica, empreendedora e administrativa. A abordagem econômica era relacionada com medidas quantitativas do número de empresas, proporção do emprego gerado, participação no faturamento, valor adicionado etc. Em outras palavras, a perspectiva econômica procurava estabelecer a contribuição feita pelas pequenas empresas para o desenvolvimento social e econômico.

A abordagem empreendedora analisava tópicos sobre as condições para criação de empresas, planejamento de um novo negócio, capital de risco, franquias e perfil de empreendedores. Estava relacionada, também, com políticas governamentais no apoio à criação de empresas.

Por fim, a abordagem administrativa era composta de estudos que exploravam assuntos relacionados à administração de pequenas empresas nos seus mais variados aspectos: tomada de decisão, planejamento, marketing, finanças, operações, logística e gestão de pessoas, entre outros. O foco principal residia no contraste entre a administração de pequenas e grandes empresas.

Ao mesmo tempo, surgia, à época, um esforço direcionado para o estudo de formulação de estratégias em pequenas empresas. Neste campo, Robinson e Pearce (1984) apresentaram uma classificação que incluía quatro eixos de pesquisa sobre planejamento estratégico em pequenas empresas: (i) práticas de planejamento estratégico com trabalhos focados na natureza do processo de planejamento estratégico em pequenas empresas, e no processo decisório adotado por seus dirigentes; (ii) valor do planejamento que considerava como planejamento estratégico e desempenho da pequena empresa estavam relacionados, tentando evidenciar melhorias de desempenho com a presença do primeiro; (iii) tópicos específicos do processo de planejamento que abordava aspectos diversos do planejamento estratégico, tais como a busca por informações externas, uso de consultores, participação e envolvimento de todos os colaboradores da empresa na formulação de estratégias, entre outros; e (iv) conteúdo da

estratégia que lidava com os tipos de estratégia adotados por empreendedores em diferentes ambientes, muitas vezes, apontando a adequação ou inadequação desta para contextos específicos, bem como sua relação com desempenho das empresas.

Ao fazer uma revisão dos trabalhos publicados após o trabalho seminal de Robinson e Pearce, notei um aumento nos estudos empíricos sobre comportamento estratégico em pequenas empresas. A maioria deles podia ser associada a um dos eixos descritos acima. No entanto, identifiquei que um novo paradigma, que lidava com a associação de características pessoais dos dirigentes e o processo de administração estratégica em pequenas empresas, havia nascido. Denominei, naquele momento, essa abordagem como “Características pessoais do estrategista”.

Observei, também, que os estudos relacionados à administração estratégica de grandes e pequenas empresas adotavam, em geral, um dos paradigmas predominantes na área naquele período: (i) abordagens contingenciais que explicam a relação entre estrutura organizacional e estratégia, ou entre ambiente e estratégia, que definem o chamado paradigma da escolha estratégica (CHILD, 1972); e (ii) estudos sob a égide do determinismo ambiental, que minimiza o papel do administrador estratégico, e tem sido chamado de paradigma da ecologia organizacional (FREEMAN; BOEKER, 1984).

Os dois tipos de abordagem, no entanto, não davam relevância ao papel que características pessoais dos administradores exercem nas organizações. Porém, como eu havia aprendido, Kets de Vries e Miller (1984) afirmaram que atributos organizacionais refletem as personalidades dos administradores mais influentes em qualquer organização, enquanto Hambrick e Mason (1984, p. 193) comentaram que “os resultados organizacionais – estratégias e efetividade – são vistos como reflexos das bases cognitivas de atores poderosos na organização”.

Desta maneira, me pareceu importante, em minhas pesquisas, investigar escolhas estratégicas por meio da avaliação do papel exercido pelas características pessoais de tomadores de decisão em empresas. A justificativa para esse tipo de estudo, eu

pensava à época, e mantenho esta posição atualmente, é particularmente forte no caso de pequenas empresas, sendo o empreendedor ou empreendedora, o principal ator – às vezes o único – no comportamento estratégico da empresa.

Apesar do grande número de estudos relacionados à administração estratégica em pequenas empresas que havia encontrado, parecia que as razões que levavam a determinadas escolhas estratégicas feitas por empreendedores neste tipo de empresa ainda não eram claramente entendidas. Assim como na pesquisa em administração estratégica de grandes empresas, o que estava faltando na área, em minha percepção, era atenção com a cognição administrativa.

Essa era a lacuna no estado da pesquisa sobre o comportamento estratégico em pequenas empresas naquele momento. Pouco havia sido feito para entender as estruturas cognitivas que um empreendedor utiliza quando escolhe uma estratégia competitiva para seu negócio. Um dos poucos estudos que aplicaram uma abordagem cognitiva no comportamento estratégico de pequenas empresas que encontrei na minha revisão de literatura foi o de Porac, Thomas e Emme (1987). Esses autores argumentaram que os elementos de uma estratégia competitiva derivavam-se das taxonomias cognitivas ou modelos mentais sobre a concorrência que os administradores possuem. Nos últimos 20 anos, muitos pesquisadores se dedicaram a estudos dessa natureza, tanto no Brasil quanto no exterior.

Ainda nessa linha, notei que um aspecto que não tinha sido explorado na literatura relacionada com administração estratégica de pequenas empresas era o potencial impacto do estilo cognitivo de seus dirigentes. Estilo cognitivo é definido como diferenças individuais estáveis na preferência por modos de obter, organizar e utilizar informação na tomada de decisões (KIRTON, 1976). De acordo com esse autor, o estilo cognitivo influencia na adoção de comportamentos em solução de problemas, tomada de decisão, e possivelmente formulação de políticas. Este tema, também, depois da publicação da primeira edição do *Estrategista na Pequena Empresa* foi muito investigado no Brasil e fora dele.

Ora, a escolha de uma direção estratégica qualquer, em meu entendimento, pode ser associada com a avaliação que dirigentes fazem de seu ambiente competitivo. De fato, a maior parte da literatura sobre estratégia indicava, e continua a sugerir, a necessidade de avaliar o ambiente competitivo como um passo importante no processo de formulação estratégica. A avaliação de um ambiente competitivo em uma pequena empresa é um processo de busca e organização de informações ambientais em uma estrutura coerente que auxilie a tomada de decisão. Assim, pode ser que essa avaliação seja influenciada pelo estilo cognitivo individual, e, portanto, afetar decisões estratégicas.

Na primeira edição deste livro, retratei os resultados de um conjunto de estudos, realizados ao longo de uma década (1990 a 2000), com um objetivo básico que se traduziu em três linhas de investigação diferentes, mas relacionadas, abordando aspectos não explicados pela literatura administrativa mais diretamente envolvida com a gestão de pequenas empresas. Meu objetivo era contribuir para um entendimento do porque indivíduos diferentes escolhem diversas estratégias competitivas em um dado ramo de atividade.

Para tentar adicionar conhecimento nessa direção, vários estudos foram feitos. Em uma das linhas de investigação que desenvolvi, procurei fazer uma descrição e classificação das estruturas cognitivas sobre concorrência adotadas por dirigentes de pequenas empresas. Isso foi alcançado através de uma série de entrevistas aprofundadas com empreendedores. Os respondentes provieram de diferentes tipos de ramos de atividade, envolvendo pequenas empresas comerciais, prestadoras de serviços e industriais.

Em outro tipo de investigação, desenvolvido por mim e alguns colaboradores, busquei verificar a associação entre concorrência e estratégias competitivas realizadas e intencionadas. Dados obtidos através de entrevistas e aplicações de questionários permitiram aprofundar a discussão sobre os tipos de estratégia adotados por dirigentes de pequenas empresas, especialmente através da aplicação do modelo desenvolvido por Miles e Snow (1978).

Em terceiro lugar, realizei estudos mais abrangentes sobre a associação entre diferentes situações competitivas, estilo cognitivo individual e padrões de escolhas estratégicas. Embora eu tenha controlado o fator estilo cognitivo, nesse tipo de trabalho foquei em estratégia, mudança de estratégia e diferentes situações competitivas.

Em resumo, a partir de minha experiência, minhas leituras e meus estudos anteriores (GIMENEZ, 1985, 1987, 1988, 1989, 1990), pressupus que o destino de uma pequena empresa pode ser significativamente influenciado – para melhor ou pior – pelas ideias e ações de seus proprietários ou executivos principais. Isso me levou a ficar preocupado com teorias sobre o desenvolvimento de pequenas empresas nas quais essa influência não era considerada. Ademais, isso me sugeriu que seria interessante realizar estudos que buscassem estabelecer a contribuição – se alguma – para as pequenas empresas, feita pelas ideias, atitudes e experiências daqueles engajados na sua formação e desenvolvimento.

Entre 2000 e 2010, ainda realizei estudos com esse escopo. Nesse período, tive o apoio de estudantes de mestrado e doutorado em algumas instituições de ensino e pesquisa pelas quais passei durante minha trajetória acadêmica. Na segunda década deste século, novas preocupações surgiram em meu horizonte, especialmente no campo do empreendedorismo e, vez ou outra, ainda conduzi pesquisas sobre formação de estratégias em pequenas empresas. Especificamente sobre empreendedorismo, em alguns momentos, tentei entender o empreender sob a lógica da ação estratégica de uma pessoa ou um grupo de pessoas.

Esse período, ainda, marcou minha carreira acadêmica pela compreensão de que meus estudos, implicitamente, se relacionavam à perspectiva da abordagem das configurações (MILLER, 1986, 1987b, 1996; MILLER; MINTZBERG, 1985). Foi um momento de autoconhecimento em que percebi o poder explicativo dessa abordagem e passei a aprofundar meu conhecimento sobre ela, bem como tentar aplicá-la em estudos sobre estratégia de pequenas empresas e empreendedorismo.

Ao mesmo tempo, no campo da estratégia em pequenas empresas, as abordagens que mencionei anteriormente, continuaram recebendo a atenção da academia. O olhar sobre a cognição dos estrategistas e outros atributos pessoais também foi aprofundado. E, ainda, uma nova perspectiva de estudo, que surgiu no campo da estratégia em geral, passou a ser inspiração para estudos no contexto das empresas de menor porte. Essa perspectiva foi a *Estratégia como Prática*, que ajudou a ampliar a compreensão dos processos de formação de estratégia ao incorporar a noção de que estratégia não é algo que as organizações possuem, mas sim algo que as pessoas que nelas estão envolvidas praticam.

Portanto, considerando a continuidade de meus estudos nos últimos 20 anos, nesse contexto de efervescência intelectual minha e da academia, decidi que havia chegado o momento de re-visitatar meu livro inaugural e complementá-lo com os resultados de pesquisas e conhecimentos novos que obtive no século XXI.

O livro está estruturado em nove capítulos, além desta introdução e uma conclusão. Nos próximos cinco capítulos, dedico-me à exploração de trabalhos anteriores nas áreas de interesse relacionados aos meus estudos, i.e., empreendedorismo, administração estratégica, grupos estratégicos, estratégia em pequenas empresas, incluindo uma breve revisão de pesquisas sob a perspectiva da estratégia como prática em pequenas empresas, e estilos cognitivos. Esses capítulos mostram a natureza fragmentada da pesquisa nessas áreas, e salientam os benefícios que penso serem obtidos com uma abordagem que integre administração estratégica, estilos cognitivos e grupos estratégicos, revelando diferentes configurações no âmbito das pequenas empresas.

No sexto capítulo, eu comento sobre as diversas abordagens de pesquisa que utilizei nos meus estudos durante esses anos. Faço também considerações sobre os benefícios que abordagens múltiplas na coleta de dados podem trazer quando se estuda fenômenos mais complexos. Discorro, ainda, sobre as possibilidades de mensuração de estratégia em pesquisas empíricas e apresento minhas escolhas pessoais sobre essa questão.

Os dois capítulos seguintes trazem a análise dos dados coletados nos estudos empíricos que realizei até o final do século XX. No nono capítulo, procuro sintetizar os estudos feitos entre 2000 e 2020. Finalmente, encerro o livro com uma breve conclusão em que reflito sobre essa trajetória e um aspecto fundamental do qual me beneficiei.

# 1 EMPREENDEDORISMO

Ao escrever sobre esse assunto, registro, inicialmente, que o empreendedorismo não é um fenômeno recente na história do homem. De fato, empreender é um ato humano que pode ser notado em qualquer atividade que reúna grupos. Assim, desde os primórdios da humanidade, quando os seres humanos se juntaram para tentar superar as adversidades de um ambiente inhóspito e ameaçador, pode-se dizer que foram criados empreendimentos para permitir a realização de tarefas sociais.

Hoje em dia, a sociedade contemporânea é marcada por um ritmo acelerado de mudança. O mundo em que vivemos se transforma continuamente. Vivenciamos alterações nos hábitos de consumo da população, mudanças demográficas, surgimento de novas tecnologias e sua incorporação em produtos e serviços. Essas mudanças causam impactos profundos nas organizações. Isso pode, por um lado, ameaçar sua sobrevivência ou, por outro, criar oportunidades de crescimento, bem como permitir o surgimento de novas organizações ou iniciativas empreendedoras em organizações já existentes.

Quando analisei o que já foi escrito sobre empreendedorismo, encontrei uma ampla gama de perspectivas. O empreendedorismo, como campo de conhecimento, é recente. Embora o tema tenha sido usado por economistas nos séculos XVIII e XIX, somente a partir de meados do século XX é que começaram os primeiros esforços de construção de conhecimento de forma sistemática e continuada nesse campo. Esse esforço se intensificou no início da década de 1980, com a consolidação de congressos e revistas acadêmicas dedicadas ao empreendedorismo.

Entendo que para empreender se deve buscar algo inovador, e há várias maneiras de inovar. Schumpeter (1988) apresentou cinco formas de inovação: (i) introdução de novos produtos; (ii) criação de novos métodos de produção; (iii) abertura de um mercado novo; (iv) identificação de novas fontes de suprimento; e (v) criação de novas organizações. Pode ser necessário, ainda, pensar no grau de inovação que se consegue incorporar em um

novo empreendimento. Na literatura, fala-se em inovação incremental e radical. Como os nomes já indicam, a primeira está relacionada a pequenos incrementos em coisas já existentes. E a última diz respeito a novidades que ainda não existem na sociedade. Essa diferenciação está associada ao grau de inovação proposta.

Além disso, Tidd, Bessant e Pavit (2001) lembram que quando se fala de inovação, estamos nos referindo a qualquer tipo de mudança. Para eles, as mudanças inovadoras podem ser de quatro tipos: (i) inovação de produto, isto é, mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece; (ii) inovação de processo que são mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues; (iii) inovação de posição, ou seja, mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos; e (iv) inovação de paradigma, ou seja, mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Dessa forma, fica claro que, empreendedorismo, tendo a ver com inovação, pode ocorrer, por exemplo, pela criação de novas empresas ou organizações que serão baseadas em novos produtos, novos processos, novas posições ou novos paradigmas.

O significado de empreendedorismo se transformou ao longo de mais de 80 anos. No entanto, penso existir uma tendência à convergência que, embora não consensual, me parece ser aceita pela maioria dos estudiosos contemporâneos. Por exemplo, Stevenson, Roberts e Grousbeck (1985) consideraram empreendedorismo um processo pelo qual indivíduos – autonomamente ou dentro de organizações – perseguem oportunidades sem levar em consideração os recursos que eles controlam no momento. Assim, ao longo dos anos 1990, foram apresentadas propostas de significação para o termo que implicam o reconhecimento da inovação como parte essencial do fenômeno, salientando ainda a possibilidade de ele ocorrer em diferentes contextos, com consequências supostamente voltadas para o bem-estar humano.

Uma definição de empreendedorismo que considero adequada e que gosto de adotar foi apresentada por Morris (1998). Esse autor sugeriu que empreendedorismo é um processo pelo

qual indivíduos ou grupos integram recursos e competências para explorar oportunidades no ambiente, criando valor, em qualquer contexto organizacional, com resultados que incluem novos empreendimentos, produtos, serviços, processos, mercados e tecnologias. Enxergo nessa definição alguns temas centrais ao empreendedorismo: (i) processo; (ii) integração de recursos e competências; (iii) oportunidades; (iv) valor; e (v) inovação.

Dentro desse enfoque amplo que o empreendedorismo assumiu na literatura, Stevenson e Jarillo (1990) apontaram três correntes de pesquisa. Um primeiro grupo de pesquisadores se concentrava na explicação das consequências do empreendedorismo, buscando respostas para a pergunta: o que acontece quando empreendedores agem? Esse parece ser o domínio dos economistas principalmente. A pergunta sobre por que empreendedores agem, recebeu em especial a atenção de pesquisadores da área de psicologia e sociologia, fornecendo importantes explicações sobre as causas da ação empreendedora com foco no indivíduo. Por fim, o centro de atenção de alguns pesquisadores, de diversas disciplinas, esteve em como os empreendedores agem, gerando conhecimento sobre as características e formas de ação empreendedora em contextos organizacionais e ambientais diferenciados.

A diversidade de perspectivas com que o empreendedorismo é tratado na literatura é exemplificada de forma eficaz e resumida por Fillion (1999). Nesse trabalho, o autor mostra como pesquisadores filiados a diferentes campos do conhecimento tendem a visualizar os empreendedores de forma diferenciada. Assim, por exemplo, para os economistas, os empreendedores estão associados à inovação e são direcionadores de desenvolvimento, para os engenheiros, esses são bons distribuidores e coordenadores de recursos, e para os administradores, empreendedores são vistos como organizadores competentes e desembaraçados que desenvolvem visões por meio da organização e uso de recursos.

Em minha visão, empreender envolve uma série de decisões, algumas simples, outras complexas, mas todas voltadas para a sustentabilidade em longo prazo do empreendimento que surge. Esse conjunto de decisões passa inicialmente por escolher



Quando lançada a primeira edição, em 2000, a administração estratégica, enquanto área de conhecimento, estava passando por um período de expansão quantitativa e qualitativa expressiva no Brasil. No entanto, naquele momento, pouco esforço de pesquisa se concentrava nas empresas de menor porte e no empreendedorismo.

Atualmente, mais de duas décadas depois, a situação é muito diferente. Estratégia em pequenas empresas e empreendedorismo são temas amplamente investigados na academia brasileira. Apesar dos avanços recentes nos temas, o contexto das empresas de menor porte ainda é o espaço preferencial para buscar explicações sobre o processo de formação de estratégia que considerem questões associadas às características de seus dirigentes, além do contexto em que operam.

Este livro é dirigido principalmente para os programas de pós-graduação em Administração e áreas afins do Brasil. Todavia, a leitura deste livro pode, também, auxiliar empreendedores na criação e desenvolvimento de pequenas empresas. Penso que os temas nele tratados, embora em um linguajar mais acadêmico, podem ser úteis às pessoas que se aventurarem em um projeto empreendedor.