

## **ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR: ENTENDENDO A AÇÃO ESTRATÉGICA DOS EMPREENDEDORES**

**Guidionaldo Lirio** (UFS) - junior\_lirio@live.com

**Ludmilla Meyer Montenegro** (UFS) - ludmilla2907@gmail.com

### **Resumo:**

*O empreendedor tem uma capacidade considerável para mudar a direção de uma organização e a estratégia é um elemento determinante para o sucesso dessas mudanças. Os empreendedores são identificados por um conjunto de comportamentos, desde a criação da organização e ao longo de seu processo de desenvolvimento. Assim, para se conhecer as práticas estratégicas dos empreendedores, é preciso ir mais além do que essencialmente estudar seus traços, características e personalidades. É preciso focar no que estes indivíduos fazem para permitir que as organizações passem e continuem a existir, advindas das práticas estratégicas dos empreendedores. Assim, objetivou-se no presente estudo entender o processo da ação estratégica adotada por empreendedores a partir das abordagens teóricas do comportamento empreendedor e da estratégia como prática.*

**Palavras-chave:** *Empreendedor; Comportamento Empreendedor; Estratégia; Estratégia como Prática; Ações Estratégicas.*

**Área temática:** *GT-03 Análise Reflexiva da Prática nas Organizações: Contemplando Diferentes Áreas do Conhecimento*

## INTRODUÇÃO

A formulação e a implementação de estratégias estão intimamente relacionadas à compreensão ou à cognição da realidade externa e interna de seu estrategista. É nesse sentido que o empreendedor, tendo este papel, utiliza estratégias para identificar oportunidades de negócio.

O empreendedorismo e a gestão estratégica se desenvolveram de forma independente, porém possuem interseções que podem possibilitar articulações teóricas relevantes, uma vez que ambas as perspectivas focam a adaptação empresarial ao ambiente e a exploração de oportunidades em razão das incertezas e discontinuidades (HITT; IRELAND, 2000; VENKATARAMAN; SARASVATHY, 2001). Para Venkataraman e Sarasvathy (2001), o empreendedorismo está relacionado com o processo de criação de um negócio, enquanto a estratégia preocupa-se com o processo de criação de vantagens a partir do que é criado. Como consequência, o empreendedorismo e as perspectivas estratégicas podem ser integradas para examinar as estratégias empresariais que criam vantagens competitivas (HITT *et al.*, 2001).

Whittington (2006) vinculou ao termo *práxis* outros dois conceitos para explicar como o *strategizing* ocorre: as práticas e os praticantes. O primeiro relaciona-se às rotinas comuns de comportamento, tradições, normas e aos procedimentos para pensar e agir. O segundo são os atores ou estrategistas. A estratégia como prática dirige sua atenção para os agentes envolvidos em atividades estratégicas e em como estes as executam. Dessa forma, os empreendedores (praticantes) utilizam-se de sua forma singular de agir e executar (*práxis*) como ação estratégica diferencial em seu ambiente de atuação, que possui seus comportamentos e tradições (práticas).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a representação mental da estratégia encontra-se criada na cabeça do empreendedor e, por sua vez, o ambiente é o terreno em que este dirige e manobra uma organização. Schumpeter (1982) descreveria os empreendedores como aqueles que empregariam os meios de produção de maneira diferente, mais apropriada, mais vantajosa por meio de novas combinações. Para Armond e Nassif (2009), o comportamento empreendedor promove as mudanças organizacionais necessárias ao crescimento de seus negócios.

Gartner (1988) afirma que para se compreender o fenômeno do empreendedorismo é preciso se concentrar sobre o processo pelo qual novas

organizações são criadas (ou seja, olhar para o que o empreendedor faz, não que o empreendedor é). Ainda para este autor, os empreendedores são identificados por um conjunto de comportamentos, desde a criação da organização e ao longo de seu processo de desenvolvimento. Assim, para se conhecer as práticas estratégicas dos empreendedores é preciso ir mais além do que estudar seus traços, características e personalidades. É preciso focar no que estes indivíduos fazem para permitir que as organizações passem e continuem a existir, advindas das práticas estratégicas dos empreendedores.

Dogan (2015) afirma que a articulação teórica entre empreendedorismo e estratégia se concentra no comportamento do empreendedor na busca de novas oportunidades e vantagem competitiva.

Carland *et al.* (1984), em sua contribuição para a definição do termo empreendedor, concluiu que este é um indivíduo que cria e gera um negócio para a finalidade de lucro e crescimento, e este é caracterizado principalmente por seu comportamento e pelo emprego de práticas estratégicas no seu negócio. Nesse sentido, pergunta-se: quais são as características desse comportamento que resultam em práticas estratégicas e moldam as ações estratégicas empreendedoras?

Assim, objetivou-se no presente estudo entender o processo da ação estratégica adotada por empreendedores a partir das abordagens teóricas do comportamento empreendedor e da estratégia como prática.

Para o alcance do objetivo proposto, na seção 1 abriga-se a fundamentação teórica dividida em três tópicos: Comportamento Empreendedor, Estratégia Como Prática e Diálogo entre o Comportamento empreendedor e a Estratégia como Prática seguida das Considerações Finais e Referências.

## 1 COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

O empreendedor tem uma capacidade considerável para mudar a direção de uma organização e a estratégia é um elemento determinante para o sucesso dessas mudanças (DINCER; YILDIRIM; DIL, 2011). Nesse contexto, Mintzberg e Quinn (2001) mencionam que as estratégias podem ser vistas como afirmações *a priori* para orientar práticas *a posteriori*.

Schumpeter argumentava em seus estudos que o empreendedorismo exige um tipo específico de personalidade e conduta (MARTINELLI, 2001). Consoante a esta

afirmação, David McClelland caracterizou o empreendedor sob a perspectiva comportamental e evidenciou as características psicológicas e sociológicas de seu perfil (BARROS; FIÚSA; IPIRANGA, 2005). McClelland (1961) argumentou que indivíduos que possuem um alto grau de necessidade de realização são mais propensos a se engajarem em atividades ou tarefas que têm um alto nível de responsabilidade individual focado nos resultados. Além disso, o autor ainda menciona que os papéis dos empreendedores são caracterizados como tendo um maior grau desses atributos.

McClelland acredita que os impulsos psicológicos dirigidos para a conquista e para a realização devem ser vistos como antecedentes do desenvolvimento econômico e esse ponto de vista teria contribuído decisivamente para a abertura de uma nova via para o desenvolvimento das pesquisas científicas na área (ARMOND; NASSIF, 2009). O interesse primário dos comportamentalistas seria definir o empreendedor e suas características (ARMOND; NASSIF, 2009).

Ao longo dos últimos 300 anos, vários aspectos do comportamento empreendedor foram descobertos por vários pesquisadores (KRITIKOS, 2015). Em seu trabalho teórico, Cantillon identifica três tipos de agentes econômicos que se diferenciam pelas funções que desempenham: os proprietários financeiramente independentes, assunção e aversão ao risco e estabilidade ao longo do processo de tomada de decisão (KRITIKOS, 2015).

Say (1803) ampliou a definição de Cantillon e concentra-se mais nas capacidades de gestão, argumentando que um empreendedor é um agente econômico que une todos os meios de produção (terra, trabalho e capital) para criar um produto. Knight (1921) concentra-se na questão da tomada de decisões para a compreensão do comportamento empreendedor. O autor argumenta que as decisões de investimentos dos empreendedores são incertos e que eles tendem a ser capazes de suportar este tipo de incerteza. Com esta definição, Knight (1921) também estabeleceu uma distinção fundamental entre o risco (que é calculável) e à incerteza (que é incalculável), em que o empreendedor direciona suas ações para novos caminhos imprevisíveis.

Leibenstein (1968) e Kirzner (1973) enfatizam que o empreendedor é um indivíduo capaz de identificar e explorar oportunidades, revelando ineficiências quer entre as empresas e organizações existentes ou a partir de imperfeições de mercado. Estes autores ainda reconhecem o empreendedor como um arbitrador que tira proveito da combinação de recursos de uma maneira melhor, organizando a produção de uma forma mais eficiente ou por meio da produção de novos produtos ou serviços.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) resumem e descrevem as características pessoais do empreendedor que influenciam seu comportamento em **1. No critério empreendedor, a geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades:** O foco encontra-se nas oportunidades. A criação da estratégia é responsabilidade do empreendedor, e o processo tende a ser altamente intuitivo, sempre orientado para a busca agressiva de oportunidades. **2. Na organização empreendedora, o poder é centralizado nas mãos do executivo principal:** O poder tende a concentrar-se no presidente que o exerce por meio de uma representação pessoal alta. Ele conduz a organização simplesmente com a força da sua personalidade ou por intervenções mais diretas. O poder está na figura de uma pessoa, o empreendedor, que é capaz de comprometer a organização com cursos de ação ousados. **3. A geração de estratégia na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos para frente, em face da incerteza:** O empreendedor busca condições de incerteza em que a organização pode obter considerável ganho. Sobre o assunto Hancioglu, Dogan e Yildirim (2014) sugerem que os indivíduos que possuem comportamento empreendedor procurem as oportunidades em mercados que são dinâmicos, por seus estoques de conhecimento e habilidades de perceber e lidar com a incerteza. **4. O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora:** As metas da organização são uma extensão daquelas do próprio empreendedor. A vantagem da organização empreendedora é seu senso de missão, na qual o líder – sempre carismático – sabe para onde está indo. Como resultado, a organização tende a crescer rapidamente (MINTZBERG *et al.*, 2006; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

As características empreendedoras elaboradas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) serão detalhadas aqui, por serem a base da teoria mais recente da Escola Empreendedora.

As oportunidades são realidades objetivas que existem no ambiente e são descobertas como resultado das características únicas de empreendedores individuais (SHANE, 2012). Para Suddaby, Bruton e Si (2015), certas condições objetivas do ambiente externo, a exemplo dos avanços tecnológicos, do clima político ou regulamentar e mudanças demográficas, contribuem para a oportunidade empresarial. Esses autores mencionam que as oportunidades empresariais são determinadas, não de forma exógena pelo ambiente, mas de forma endógena, por meio da imaginação criativa e habilidade social do empreendedor.

Assim, a oportunidade é, portanto, um produto da imaginação criativa (LACHMANN, 1986). É nesse sentido que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) caracterizam a oportunidade empreendedora. Esses autores descrevem a organização empreendedora como aquela focada nas oportunidades, e essas ativamente se desenvolvem em prol da organização, não levando em consideração os problemas. O empreendedor enxerga a partir de sua visão implícita de mundo (MINTZBERG *et al.*, 2006).

O poder centralizado nas mãos do executivo principal é capaz de comprometer a organização com cursos de ação ousados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Segundo esse princípio, o poder tende a concentrar-se nas mãos do empreendedor, que exerce uma influência pessoal alta. A organização é simplesmente conduzida com a força da personalidade ou por intervenções mais diretas deste. A tomada de decisão também é flexível, com um sistema de poder altamente centralizado, que permite uma resposta rápida. A criação da estratégia é, evidentemente, de inteira responsabilidade do empreendedor e o processo tende a ser altamente intuitivo (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Sobre esse aspecto, Cogliser e Brigham (2004) destacam que o líder empreendedor é aquele que desenvolve a ideia, a estrutura e a promove para a organização. Esses autores enfatizam que os empreendedores têm uma clara necessidade de simular mentalmente ações futuras para antecipar potenciais vieses nas escolhas estratégicas.

O empreendedor é aquele capaz de conviver com uma boa dose de incerteza e desconforto, sendo o seu pensamento o principal aliado para preparar a mente para mudanças (MINTZBERG *et al.*, 2006). A estratégia passa a se desenvolver na organização empreendedora por meio da tomada de grandes decisões ou golpes de ousadia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Valdez *et al.* (2011) realizaram um estudo e identificaram uma relação negativa entre aversão à incerteza e o comportamento empreendedor. Isso é um indicativo de que o empreendedor não possui aversão à incerteza, mas trabalha com ela. Os episódios de incerteza tende a influenciar a maneira de agir dos empreendedores (STICKEL, 2001) por meio do seu pensamento estratégico que são visões, não planos (MINTZBERG, 1994). O reconhecimento da oportunidade empreendedora bem como sua exploração tem como objetivo gerar retorno suficiente para compensar a existência de elevada incerteza (DRUCKER, 1985). Para Tang (2015), eventos turbulentos e incomuns

tendem a aumentar a criatividade do empreendedor, como uma possibilidade de optar por uma mudança na forma como eles operam normalmente seus negócios.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) mencionam que a meta dominante da organização empreendedora é o crescimento, que é a parte tangível ou o resultado das estratégias. Para Armond e Nassif (2009), o comportamento empreendedor promove as mudanças organizacionais necessárias ao crescimento de seus negócios.

Indo além das características acima discriminadas, Robles e Rodríguez (2015) fizeram um estudo focado nas competências que caracterizam o comportamento empreendedor, e encontraram, com base na literatura, 20 competências que são consideradas importantes e influentes para alcançar a eficácia empreendedora. Para estes autores, o comportamento empreendedor é o resultado de uma motivação para alcançar um objetivo e das competências necessárias para atingi-lo. As competências são apresentadas no Quadro 1.

#### **Quadro 1. Competências Empreendedoras que afetam o comportamento empreendedor**

<b>Competência</b>	<b>Definição</b>
Risco	Capacidade de tolerar situações de ambiguidade e incerteza e tomar decisões.
Autonomia	Capacidade para tomar decisões independentes com base em um entendimento claro das possibilidades e das responsabilidades que isso implica.
Análise de Informação	Capacidade de encontrar e compartilhar informações de negócios úteis para a resolução de problemas utilizando todo o potencial da empresa.
Qualidade do trabalho	Capacidade de trabalhar de forma intensiva e tenacidade para alcançar os objetivos, procurando melhoria contínua.
Comunicação	Capacidade de ouvir, fazer perguntas, expressar idéias e conceitos de forma eficaz.
Auto Confiança	Capacidade para enfrentar novos desafios com uma atitude de confiança nas suas própria possibilidades, decisões ou pontos de vista.
Desenvolvimento Social	Capacidade de criar e manter uma rede de contatos com agentes que são ou serão úteis na consecução das metas planejadas.
Dinamismo	Capacidade de trabalhar duro e continuamente em situações de

	mudança, com muitos parceiros diferentes.
Adaptação a mudanças	Capacidade de adaptação a diferentes contextos, situações, pessoas e meios de comunicação de forma rápida e adequada.
Iniciativa	Vontade de agir, criar oportunidades e melhorar os resultados sem uma exigência externa.
Inovação	Capacidade de produzir uma original, inesperada e apropriada (oportuna, útil) nova forma de trabalhar de acordo com as necessidades do contexto.
Integridade	Capacidade de agir de acordo com o que é dito ou considerado importante.
Liderança	Habilidade para guiar a ação dos grupos humanos em um determinado sentido, criando um atmosfera de energia e comprometimento, estabelecimento de metas, seguindo-se estas metas e dando feedback que integra os pontos de vista dos outros.
Auto Controle	Capacidade de regular a si mesmo e conhecer as suas próprias limitações.
Orientação para Resultados	Capacidade de promover, orientar e selecionar o comportamento, a fim de alcançar as metas.
Mobilidade Social	Capacidade de aumentar a posição inferior na escala de bem-estar económico.
Negociação	Capacidade de conduzir ou controlar uma discussão a criação de um ambiente para colaboração e fazer compromissos duradouros para fortalecer o relacionamento.
Solução de Problemas	Capacidade para assumir de forma flexível situações de fronteira e superá-las por meio da capacidade de lidar com contradições.
Responsabilidade	Capacidade de manter a coerência entre as ações, comportamentos e palavras, tendo a responsabilidade por seus próprios erros.
Trabalho em Equipe	Capacidade de participar ativamente na realização de um objetivo comum, subordinando interesses pessoais aos objetivos da equipe.

Fonte: Adaptado de Robles e Rodríguez (2015, p.829-830).

Cumprе destacar um paralelo entre o Quadro 1 e as características mencionadas anteriormente por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Analogicamente, pode-se

relacionar em ambos os estudos as competências que afetam o comportamento empreendedor. O Quadro 2 apresenta esta correlação.

**Quadro 2. Analogia entre o estudo de Mintzberg Ahlstrand e Lampel (2010) e o de Robles e Rodríguez (2015)**

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)	Robles e Rodríguez (2015)
Busca ativa de novas Oportunidades	<p>Vontade de agir, criar oportunidades e melhorar os resultados sem uma exigência externa.</p> <p>Capacidade de trabalhar duro e continuamente em situações de mudança.</p> <p>Capacidade de produzir uma original, inesperada e apropriada (oportuna, útil) nova forma de trabalhar de acordo com as necessidades do contexto.</p>
O poder é centralizado nas mãos do executivo principal	<p>Capacidade para tomar decisões independentes com base em um entendimento claro das possibilidades e das responsabilidades que isso implica.</p> <p>Capacidade para enfrentar novos desafios com uma atitude de confiança nas suas própria possibilidades, decisões ou pontos de vista.</p> <p>Capacidade de manter a coerência entre as ações, comportamentos e palavras, tendo a responsabilidade por seus próprios erros.</p> <p>Capacidade de regular a si mesmo e conhecer as suas próprias limitações.</p>
Busca condições de Incerteza	Capacidade de tolerar situações de ambiguidade e incerteza e tomar decisões.

	Capacidade de produzir uma original, inesperada e apropriada (oportuna, útil) nova forma de trabalhar de acordo com as necessidades do contexto.
Crescimento é a meta dominante	Capacidade de aumentar a posição inferior na escala de bem-estar econômico. Capacidade de trabalhar de forma intensiva e tenacidade para alcançar os objetivos, procurando melhoria contínua.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Mintzberg Ahlstrand e Lampel (2010) e Robles e Rodríguez (2015).

## 2 A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

O campo da pesquisa em estratégia como prática tem crescido rapidamente nos últimos anos, como consequência de um mal-estar gerado na forma como a pesquisa em estratégia se desenvolveu ao longo das últimas três décadas (JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007).

Segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) a investigação tipicamente permaneceu no nível macro das empresas e dos mercados, reduzindo a estratégia para algumas variáveis causalmente relacionadas em que há pouca evidência da ação humana. Assim, a pesquisa em estratégia parecia ter perdido de vista o ser humano.

É por meio de seu artigo seminal intitulado *Strategy as Practice*, de 1996, que Richard Whittington reivindica um espaço para a abordagem estratégica baseada na prática, tendo como uma de suas concepções entender como os praticantes de estratégia realmente agem e interagem. Para Whittington (1996) tratar a estratégia como uma prática implica uma nova direção no pensamento estratégico, que é impulsionada a falar dos próprios praticantes. A estratégia como prática pode então ser vista como parte de uma preocupação mais ampla na tentativa de se humanizar a pesquisa de gestão e organização (PETTIGREW *et al.*, 2002; WEICK, 1979).

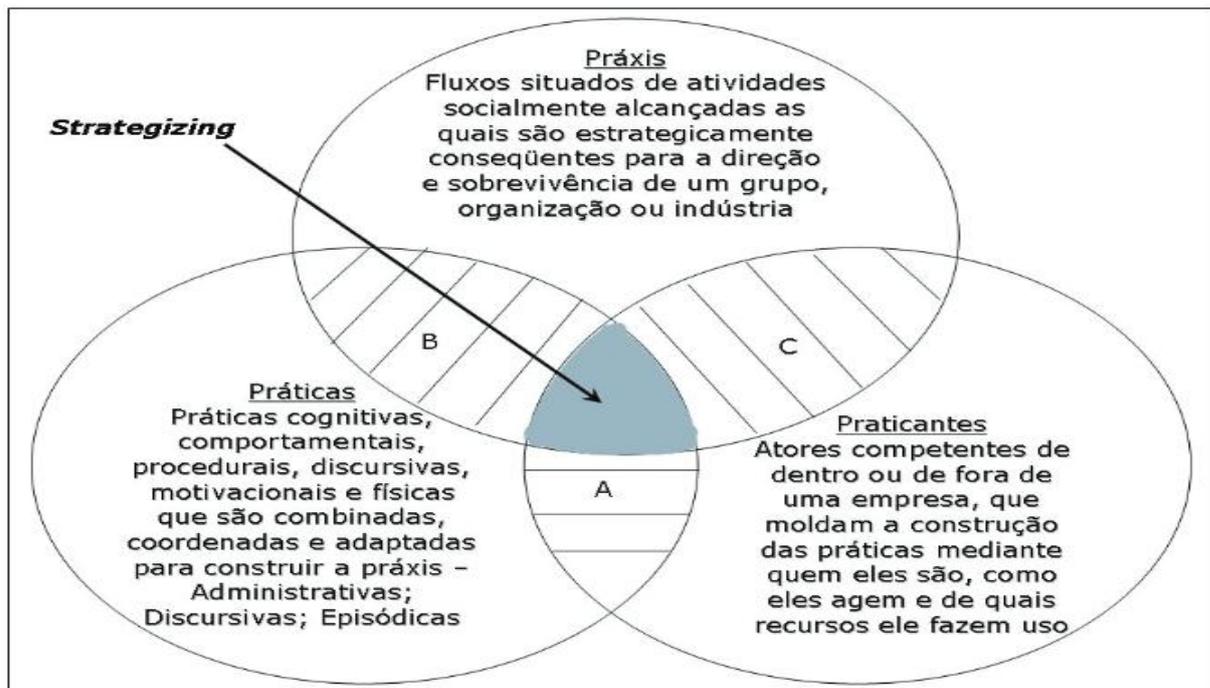
É sob essa guarida de transformação ou mudança estratégica que o termo *práxis* surge no campo da estratégia, como a forma por meio da qual o praticante executará a prática da organização (ARAÚJO *et al.*, 2014). Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) mencionam que a *práxis* é um termo enfático para descrever o conjunto da ação humana, e, nesse sentido, Vazquez (1977) a denomina como criadora, em uma íntima

relação entre as dimensões subjetivas e objetivas – partindo da criação na mente do praticante até o momento que é praticado, possibilitando enfrentar novas necessidades ou situações, criando permanentemente novas soluções. Esse termo foi desenvolvido a partir do estudo de Whittington (2006), com base na noção de *strategizing*, fazer estratégia ou estrategizar, e está relacionado a como os praticantes (atores) executam a estratégia na prática ou como esta de fato acontece.

Tendo em vista os pressupostos dessa abordagem voltada à compreensão dos estrategistas, das suas micro-ações adaptadas e do que eles fazem, Whittington (2006) desenvolveu três conceitos inter-relacionados que explicam o estudo das práticas realizadas pelos estrategistas: (1) **Práticas**: referem-se às rotinas comuns de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar e agir; (2) **Práxis**: fluxos situados de atividades socialmente alcançados, os quais são estrategicamente consequentes para a direção e sobrevivência de um grupo, organização ou indústria e (3) **Praticantes**: são os atores da estratégia, os estrategistas que tanto executam as atividades como realizam suas práticas. A interseção dos três conceitos ele denominou de *strategizing* ou o fazer da estratégia.

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) mencionam que estes conceitos são discretos, mas interligados, de modo que não é possível estudar um sem observar os aspectos dos outros. A Figura 1 apresenta a estrutura conceitual da análise da Estratégia como Prática.

### **Figura 1. Estrutura conceitual de análise da Estratégia como Prática Social**



Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

Este breve resumo da *práxis*, práticas e praticantes fornece um quadro conceitual que serve de base e pode ser usado para ligar algumas das questões-chave dentro de uma agenda de pesquisa em estratégia como prática (JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007).

O *strategizing* é um processo constante (CANHADA; RESE, 2009), haja vista que os praticantes são unidades óbvias de estudo que moldam a atividade estratégica por meio de quem eles são, como agem e o que praticam (JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007). O termo constante faz sentido nesta abordagem em virtude da prática estratégica estar sempre ocorrendo na rotina da organização e não porque ela seja imutável. Isso porque o *strategizing* não forma padrões rígidos, nem interliga, nas mesmas proporções, tipos e combinações práticas ao longo do tempo (JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007). Em vez disso, as práticas são diversas e variáveis, podendo ser combinadas e alteradas (DE CERTEAU, 1984; ORLIKOWKI, 1996; SEIDL, 2007) de acordo com as *práxis* formadas pelos praticantes.

Portanto, o *strategizing* pode ser visto como um processo cognitivo de decisão (CALABRESE; COSTA, 2015). Estes autores mencionam que o *strategizing* faz parte do exercício de tomada de decisão dos líderes e que, embora não haja uma definição precisa do termo, o consenso tradicional é que ele envolve o exercício da racionalidade dos líderes para o desenvolvimento de planos de gestão.

Contudo, a perspectiva prática ultrapassa a visão da estratégia como um processo deliberado de cima para baixo, identificando um grupo mais amplo de atores como potenciais estrategistas (JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007), tendo em vista que profissionais que não estão necessariamente no topo da organização são capazes de adaptar as práticas existentes, explorando a pluralidade e, às vezes, são capazes de sintetizar novas práticas (WHITTINGTON, 2006). Isso significa um contraponto na definição de *strategizing* defendida por Calabrese e Costa (2015)? É evidente que não. Segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) a extensão do estudo a outros praticantes feita pela abordagem prática não significa que os gestores de topo devam ser abandonados, uma vez que o trabalho empírico existente indica que ainda há muito a ser aprendido nos estudos desses atores como participantes da estratégia.

Sob esta ótica, a estratégia como prática não busca apenas situar onde estão localizados os estrategistas, pois quando o faz, o faz simplesmente para ampliar a visão do estudo em estratégia que tradicionalmente colocou os estrategistas como estando no topo das organizações. Não importa onde o estrategista esteja situado, o importante é desvelar de que forma as práticas realizadas por ele no seu dia a dia têm consequências estratégicas para a organização (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

### 3 DIÁLOGO ENTRE O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Este ponto em comum encontra-se na evolução do campo do empreendedorismo e da estratégia para o estudo da **ação humana**, o primeiro por meio do comportamento empreendedor e o segundo por meio das práticas realizadas. Se o primeiro é condicionante, o segundo é consequência e, dessa forma, se complementam. Isso porque o discurso do empreendedor, traduzido por seu comportamento, é transmitido por suas práticas (LOUNSBURY; GLYNN, 2001). É nessa linha de raciocínio que se desenvolverá o diálogo entre as duas teorias.

A definição do termo empreendedorismo é ampla. Gartner (1988) menciona sua própria experiência pessoal de dez anos na tentativa da definição deste termo sem sucesso. O autor destaca que a literatura parece apoiar o argumento de que não existe uma definição genérica da palavra. Shok, Priem e McGee (2003) compartilharam desse

ponto de vista e argumentaram que essa falta de definição da palavra levou o empreendedorismo ao abstracionismo.

De modo a reduzir a falha de caminho teórico definitivo nesta abordagem, os pesquisadores passaram a analisar o empreendedorismo a partir da compreensão do papel dos indivíduos na criação das organizações. Bird (1992) argumenta que novos empreendimentos são resultados diretos das intenções dos indivíduos por meio de suas ações, visto que a criação de uma organização não é instantânea, mas é evolutiva (GARTNER, 1985), à medida que deve-se incluir também no estudo empreendedor as atividades que ocorrem após a fundação da organização (SHOK; PRIEM; MCGEE, 2003). Para Shok, Priem e McGee (2003) trata-se de um processo de concepção e execução.

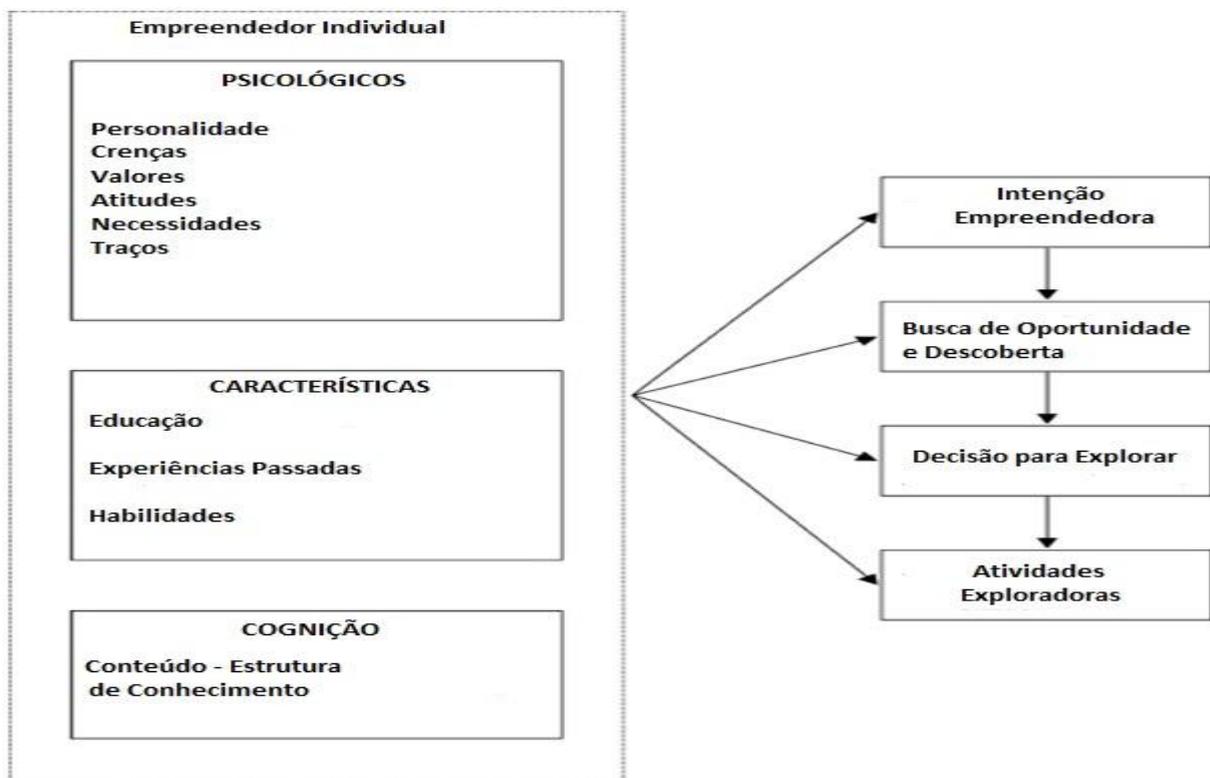
A concepção envolve a intenção empreendedora de buscar oportunidades e descobri-las de fato. Essa intenção é um estado consciente da mente que precede a ação (BIRD, 1988, 1992; GARTNER, 1985; LEARNED, 1992). Uma vez que a intenção empreendedora é formada, a busca e a descoberta final de oportunidades começa. Para o estudo dessa consciência, Shok, Priem e McGee (2003) destacam que a cognição é um importante aspecto, pois é por meio dela que os empreendedores processam a informação. A forma como este processamento ocorrerá na sua mente se dará levando-se em consideração suas competências, habilidades e experiências anteriores que foram adquiridas (WALSH, 1995). A partir do momento em que a oportunidade é descoberta, a escolha deve ser feita ou não para explorá-la (SHANE; VENKATRAMAN, 2000) e, se a escolha é feita para explorá-la, outra decisão que deve ser tomada é a melhor forma para se fazer isso. É nesse momento que surge a elaboração da estratégia e a fase final da concepção defendida por Shok, Priem e McGee (2003). A estratégia, ao ser concebida, deve ser praticada. Dá-se então a fase da execução.

Preliminarmente, antes de prosseguir com o processo de execução em si, é preciso compreender que aqui, na concepção, o *strategizing* já está ocorrendo. Em que sentido? No *strategizing*, os indivíduos moldam a estratégia por meio de quem eles são (JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007), e quem eles são está relacionado ao conjunto de habilidades, competências e experiências que possuem. Essas características que influenciam o comportamento empreendedor interferem na forma como a estratégia será elaborada (*práxis*) e executada (práticas), haja vista que o

*strategizing* pode ser entendido como um processo cognitivo de decisão, conforme defendido por Calabrese e Costa (2015).

Coaduna-se também o fato de que, assim como a corrente empreendedora defende as experiências anteriores como precursoras da elaboração da estratégia, a estratégia como prática designa a experiência como promotora da prática estratégica (WHITTINGTON, 1996). Shok, Priem e McGee (2003) chamam essa prática estratégica de atividades de exploração, sendo estas resultados do perfil do comportamento empreendedor. Isso está representado na Figura 2.

**Figura 2. Estrutura conceitual de concepção e exploração de atividades**



Fonte: Shok, Priem e McGee (2003).

Conforme a estrutura apresentada na Figura 2, o alcance de novas oportunidades não se dá de forma aleatória ou como um subproduto de condições passivas do ambiente. Em vez disso, o indivíduo assume o papel ativo na busca, descoberta e exploração de oportunidades. Esse processo ocorre porque os empreendedores possuem características de personalidade únicas que podem ser identificadas a partir de suas personalidades, crenças, valores, atitudes, necessidades, traços, habilidades, experiências, capacidades cognitivas, etc. (SHOK; PRIEM; MCGEE, 2003). Essas características é que moldam a forma como o indivíduo decidirá conceber a forma de

exploração (estratégia – *decision to exploit*) e como irá executá-la (prática estratégica – *exploitation activities*).

Esse conjunto de características relaciona-se, por fim, à prática (MAMEDE; MOREIRA, 2005) e formam a competência empreendedora que é considerada como um corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem contribuir para a mente ou para a própria ação efetiva do negócio (SNELL; LAU, 1994), conforme representado na Figura 2.

Dessa forma, as características da personalidade empreendedora são acessórias do comportamento empreendedor (GARTNER, 1988). Carland *et al.* (1984) chama tais características de estado de ser, o qual afeta o comportamento empreendedor resultando em práticas de gestão estratégica. Assim, a prática da estratégia se dá tanto no processo de formulação da estratégia como na sua implementação, relacionando-se com os resultados que se espera alcançar (CANHADA; RESE, 2009).

Ressalta-se que como o *strategizing* trata-se de um processo, é também dessa forma que a abordagem empreendedora deve ser vista, na medida em que a preocupação estaria voltada para aquilo que o empreendedor faz, possibilitando a consideração das práticas de empreendedorismo (STEYAERT, 2007; CARLAND *et al.*, 1984). Para Borges *et al.* (2014, p.5) "a análise das práticas de empreendedorismo parte da concepção do ato de empreender enquanto uma ação empreendedora". Essas práticas surgem das *práxis* empreendedoras e implica verificar a lógica das ações, na medida em que o foco na lógica da ação privilegia as trajetórias individuais (GUYOT; VADEWATTYNE, 2004).

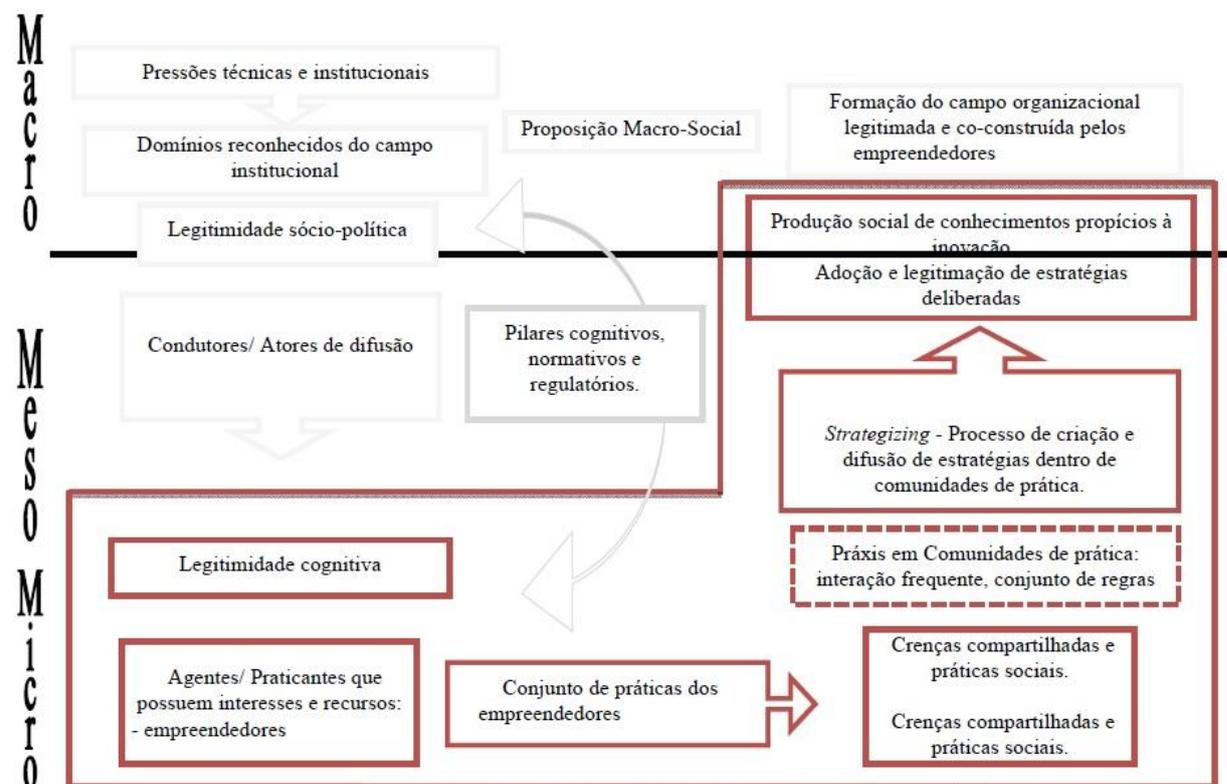
Conforme já destacado, as *práxis* ou micro-ações necessitam ser entendidas no seu contexto social mais amplo: os atores não estão agindo isoladamente, mas estão aproveitando modos socialmente definidos de atuação que surgem das instituições sociais plurais a que pertencem (infra-estrutura social, tais como ferramentas, tecnologias e discursos) (JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007). Para Watson (2013) agir de forma empreendedora significa trabalhar com a inovação, lidar com situações sociais e econômicas.

É preciso lembrar que a estratégia como prática é uma atividade realizada socialmente por meio de ações e interações de múltiplos atores que praticam a estratégia (JARZABKOWSKI, 2005). Este estudo já abordou que, intersubjetivamente, os

indivíduos legitimam aspectos da realidade, dotando práticas que são transmitidas e incorporadas (CANHADA; RESE, 2009) e que, de igual forma, o discurso do empreendedor, transmitido por suas práticas, serve para conferir identidade e legitimar novos negócios (LOUNSBURY; GLYNN, 2001).

Logo, para compreender o processo de criação e difusão da estratégia, é preciso reconhecer a constituição das práticas sob as quais os empreendedores se apoiam para instituir novas práticas e estratégias que precisam ser seguidas (GUIMARÃES; CASTRO, 2013). Portanto, ao introduzir a ação humana por meio da racionalidade prática, a abordagem estratégica, até então concebida como abstrata e genérica, avança ao propor a perspectiva da estratégia como prática que procura conectar o nível micro (da *práxis* dos empreendedores) e o nível macro (macro propriedades que estão sendo adotadas e adaptadas de forma diferente dentro de micro-contextos) (WHITTINGTON; JHONSON; MELIN, 2004). A Figura 3 apresenta um quadro teórico proposto por Guimarães e Castro (2013) que concebe essa perspectiva.

**Figura 3. O processo de concepção empreendedora da estratégia por meio de práticas**



Fonte: Guimarães e Castro (2013).

Conforme a representação da Figura 3, o ambiente externo (nível macro) interage com a organização por meio de uma realidade que posteriormente torna-se produto da atividade humana (nível micro/*práxis*) dentro da organização e que, por um processo de institucionalização de práticas e ações, alcança um *status* objetivo que se externaliza (GUIMARÃES; CASTRO, 2013).

De acordo com esse ponto de vista, os padrões das ações e práticas humanas são moldados pela interação entre as dimensões do ambiente e a importância que os empreendedores atribuem a eles (STATLER; JACOBS; ROOS, 2008), e isso dependerá de suas **características específicas**, em termos de seus **traços cognitivos** (POWELL; LOVALLO; FOX, 2011).

Guimarães e Castro (2013) revelam que esses traços cognitivos são influenciados então pelas pressões impostas pelo ambiente. Para os autores, essas pressões são isomórficas, à medida que força as práticas a serem adotadas pela organização a se modificarem e se harmonizarem às condições e características do ambiente. No entanto, esse processo de modificação ou harmonia dependerá da tradução cognitiva que o empreendedor fará dessas pressões. A partir daí, as práticas empreendedoras serão adotadas. Essas práticas posteriormente são legitimadas de uma forma que possibilita uma materialidade que gera uma rede de significados comuns na organização (CANHADA; RESE, 2009).

A teoria prática é capaz de oferecer a oportunidade de reinterpretar fenômenos organizacionais como, por exemplo, quando ela sugere que os objetos da pesquisa devem ser as atividades de gestão e dos empreendedores, e não propriamente os gestores ou os empreendedores (NICOLINI, 2013).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo apresenta uma articulação teórica pautada no comportamento empreendedor e na estratégia como prática para compreender como ocorre o processo das ações estratégicas adotadas por empreendedores, haja vista que ambas as correntes convergem em sua base de estudo para as ações estratégicas individuais (*práxis*) que influenciam toda a organização, transformando-as em práticas.

Essa aproximação teórica revela o empreendedor como um estrategista prático, sob o qual reside um comportamento que estabelece as práticas diárias na condução da organização.

O processo da ação estratégica empreendedora inicia-se por meio da interação do nível macro (ambiente externo) e do nível micro (*práxis*) traduzido pelo significado que o próprio empreendedor dará as dimensões ambientais, dependendo portanto, de seus pilares cognitivos e de suas características específicas. É nesse momento que as práticas são adotadas e disseminadas na organização.

Assim sendo, o empreendedor nesse processo pratica o *strategizing* à medida que nele se encontra todo o processo de criação, deliberação e difusão da estratégia. Dessa forma é que ocorre, por fim, a formação do campo organizacional legitimado e co-construído pelos empreendedores, motivado por sua cognição e características individuais que afetam o seu comportamento.

A correlação teórica entre o comportamento empreendedor e a prática estratégica é um avanço nos estudos do empreendedorismo, pois como afirmou Gartner (1988) é preciso entender o empreendedor a partir do que ele faz na prática e não apenas do que ele é.

Para os estudos da estratégia como prática, a contribuição se dá por meio da compreensão do empreendedor como unidade de análise para a pesquisa a nível micro, uma vez que é ele quem especifica, interpreta e age sobre as fontes de oportunidades empreendedoras.

Desdobramentos da conversação teórica aqui proposta revelam que as práticas estratégicas se constroem e se desenvolvem sem espaço temporal delimitado ou definido. Isso porque a estratégia passa a se definir como uma atividade que se constrói e se desenvolve a partir das ações dos empreendedores e das práticas por eles utilizadas ao longo do tempo, segundo as suas características comportamentais, e desempenham um papel social de destaque à medida que tais práticas são traduzidas para toda a organização.

Destaca-se que há poucas publicações que abordam a temática conjunta do comportamento empreendedor e da estratégia como prática. O quadro teórico proposto neste trabalho indica a possibilidade de estudos empíricos sobre o processo de construção, definição e mudança estratégica dos empreendedores evidenciado por seu comportamento e pelo conjunto de práticas destes atores que podem gerar impactos

significativos na organização, contribuindo para o avanço da temáticas aqui apresentada.

Além disso, embora o presente trabalho busque suprir a lacuna teórica da articulação entre o empreendedorismo e a estratégia como prática, este estudo limita-se a explorar teoricamente uma parte específica desta lacuna, que é apresentar e buscar compreender a concepção da estratégia centrada na cabeça do empreendedor. Diante disso, sugere-se que outros estudos possam aprofundar a interseção desta temática a partir de investigações que se utilizem de pressupostos do empreendedorismo coletivo ou de entendimentos acerca da possível influência de concepções do intraempreendedorismo no *strategizing*.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. F.; LAVARDA, R. A. B.; FARINA, M. C.; BRITO, M. R. C.; MACHADO, J. A.. Práticas Estratégicas que proporcionam mudança incremental. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 5, n.1, p. 111-125, 2014.

ARMOND, A. C.; NASSIF, V. M. J. A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. **Revista de Administração Mackenzie**, Set./Out, p. 77, 2009.

BARROS, F. S. O.; FIÚSA, J. L. A.; IPIRANGA, A. S. R.. O Empreendedorismo como Estratégia Emergente de Gestão. **O&S**, v. 12, n.33, p. 109-128, 2005.

BIRD, B. J. The operation of intentions in time: The emergence of the new venture. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 17, n.1, p. 11–20, 1992.

BIRD, B.. Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. **Academy of Management Review**, v.13, p.442–453, 1988.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M.; ENOQUE, A. G.. Práticas de Empreendedorismo em Empresas Familiares Empreendedoras. In: ENEO, 2014. **Anais...**Gramado, RS.

CALABRESE, A.; COSTA, R. Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leaders' strategizing. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 38, p. 24-36, 2015.

CANHADA, D. I. D.; RESE, N. Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 2, n. 3, p. 273-289, 2009.

CARLAND, J. W.; HOY, F.; BOULTON W. R.; CARLAND, J. C. Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. **Academy of Management Review**, v. 9, p. 354-359, 1984.

COGLISER, C. C.; BRIGHAM K. H. The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. **The Leadership Quarterly**, v. 15, p. 771-799, 2004.

DE CERTEAU, M. **The practice of everyday life**. Berkeley: University of California Press, 1984.

DINCER, M. A. M.; YILDIRIM M.; DIL E.. Is There Any Linkage Between Entrepreneur Typologies and Strategy Typologies? **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 601-610, 2011.

DOGAN, N. The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship. **Social and Behavioral Sciences**, v. 195, p. 1288-1294, 2015.

DRUCKER, P.F. **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper and Row, 1985.

GARTNER, W. B. Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 12, n. 4, p. 47-68, 1988.

GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v.10, p. 696-706, 1985.

GUIMARÃES, T. B. C.; CASTRO, L. Estratégia como Prática Organizacional e Empreendedor Institucional: Possibilidades Analíticas a partir do Trabalho Institucional como Prática Social. In: ENANPAD, 2013. **Anais...**Rio de Janeiro, RJ.

GUYOT, J.-L.; VANDEWATTYNE, J.. Ebauche d'une sociologie des logiques d'action des créateurs d'entreprise: apports théoriques. In: CONGRÈS INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME, 7, 2004, Montpellier. **Actes...** Montréal: AIREPME, 2004.

HANCIOGLU, Y.; DOGAN, U. B.; YILDIRIM, S. S. Relationship between Uncertainty Avoidance Culture, Entrepreneurial Activity and Economic Development. **Social and Behavioral Sciences**, v. 150, p. 908-916, 2014.

HITT, M. A. *et al.* Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, p 479-491, 2001.

HITT M.; IRELAND R.D. **The intersection of entrepreneurship and strategic management research**. In Handbook of Entrepreneurship. Sexton D.L., Landstrom H.A. Oxford: Blackwell, p. 45-63, 2000.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Study**, v.40, n.1, p. 3–22, 2003.

KIRZNER, I. M. **Competition and Entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago Press, 1973.

KNIGHT, F.H. **Risk, Uncertainty and Profit**. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 1921.

KRITIKOS, A. S.. **Entrepreneurship and Economic Growth**. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2ª edição, 2015.

LACHMANN, L.M. **The Meaning of the Market Process**. Oxford: Basil Blackwell, 1986.

LEANERD, K. E. What happened before the organization? A model of organization formation. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.17, n.1, p. 39–48, 1992.

LEIBENSTEIN, H. Entrepreneurship and development. **American Economic Review**, v. 58, n.2, p.72-83, 1968.

LOUNSBURY, Michael; GLYNN, Mary Ann. Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and The Acquisition of Resources. **Strategic Management Journal**, v.22, n.6/7, p. 545-564, 2001.

MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores portugueses e brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: ENANPAD, 2005. **Anais...** Brasília, DF.

MARTINELLI, A.. **Entrepreneurship**. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2001.

MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. New York: Free Press, 1961.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Trad. Lene Belon Ribeiro. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha, 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.. **O processo estratégico**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v.72, p. 107–114, 1994.

NICOLINI, D. **Practice theory, work, & organization: an introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2013.

ORLIKOWSKI, W. Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. **Information Systems Research**, v.7, n.1, p. 63–92, 1996.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic management: the strengths and limitations of a field. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**. 2 ed. London: Sage, 2002, p. 3-30.

POWELL, T.C.; LOVALLO, D.; FOX, C. R. Behavioral strategy. **Strategic Management Journal**, v. 32, n.13, p. 1369-1386, 2011.

ROBLES, L.; RODRÍGUEZ, M. Z.. Key Competencies for Entrepreneurship. **Procedia Economics and Finance**, v. 23, p. 828-832, 2015.

SAY, J. B. **A Treatise on Political Economy; or the Production Distribution and Consumption of Wealth**. Traduzido por Batoche Books Kitchener, 2001.

SCHUMPETER, Joseph. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEIDL, D. General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: A systemic–discursive perspective. **Organization Studies**, v. 28, n.2, p. 197–218, 2007.

SHANE, S. Reflections on the 2010 AMR decade award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**., v.37, p.10–20, 2012.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SHOK, C. L.; PRIEM, R. L.; MCGEE, J. E. Venture Creation and the Enterprising Individual: A Review and Synthesis. **Journal of Management**, v. 29, n.3, p. 379-399, 2003.

SNELL, R.; LAU, A. Exploring local competences salient for expanding small business. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 4, 1994.

STATLER, M.; JACOBS, C. D.; ROOS, J. Performing strategy—Analogical reasoning as strategic practice. **Journal of management**, v. 24, p. 133-144, 2008.

STEYAERT, C. 'Entrepreneurship' as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 19, n. 6, p. 453-477, 2007.

STICKEL, E. Uncertainty reduction in a competitive environment. **Journal of Business Research**, v. 51, p.169–177, 2001.

SUDDABY, R.; BRUTON, .G. D.; SI, S. X. Entrepreneurship through a qualitative lens: Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity. **Journal of Business Venturing**, v. 30, p 1-10, 2015.

TANG, J. Linking personal turbulence and creative behavior: The influence of scanning and search in the entrepreneurial process. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 1167-1174, 2015.

VALDEZ, M. *et.al.* Impact of tolerance for uncertainty upon opportunity and necessity entrepreneurship. **Human Systems Management**, v. 30, p. 145-153, 2011.

VAZQUEZ, A. S.. **Filosofia da Práxis**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1977.

VENKATARAMAN S.; SARASVATHY S. D.. **Strategy and entrepreneurship: outlines of an untold story**. In Handbook of Strategic Management. Hitt M., Freeman E., Harrison J. Oxford: Blackwell, 2001.

WALSH, J. P. Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. **Organization Science**, v.6, p. 280–321, 1995.

WEICK, K. **The social psychology of organising**. New York: McGraw-Hill, 1979.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. "The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion". In: EGOS COLLOQUIUM, 2004. **Proceedings...**Ljubljana: Egos.