

A escola empreendedora e o *Path Dependence*

Flávio Buononato¹

RESUMO

O artigo visa apresentar as premissas, fundamentos e críticas da Escola Empreendedora através das metáforas apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel na obra *Safári de Estratégias – um roteiro pela selva do planejamento estratégico* (2000). A escola traz como conceito central a visão do empreendedor no desenvolvimento das estratégias empresariais. Destaca, ainda, que tal visão deve incluir outros ângulos de abordagem, não se concentrando apenas na “visão para frente”, conforme apontado por alguns teóricos da área. A Escola Empreendedora considera o empreendedor como o provedor do pensamento estratégico na empresa, alguém que surge com a visão de salvar a organização no momento em que o planejamento falha. Outro tópico apresentado no texto é o conceito de path dependence, dependência da trajetória, ou seja, a influência de atividades implementadas no passado e que ao longo do tempo adquirem estabilidade e se tornam estruturas normativas e geram dependência do processo pré-estabelecido. No desenvolvimento do artigo estabelecem-se possíveis correlações entre a Escola Empreendedora e o path dependence, trazendo a hipótese de inter-relação entre esses conceitos no tocante às decisões estratégicas tomadas pelos empreendedores.

PALAVRAS-CHAVE: empreendedorismo, path dependence, planejamento, tomada de decisão.

ÁREA: Administração.

¹ Graduado em Administração. Especialista em Gestão, Marketing e Finanças. Mestrando em Administração. Professor nos cursos de Administração e Secretariado Executivo Trilingue.

INTRODUÇÃO

No livro *Safári de Estratégias – um roteiro pela selva do planejamento estratégico*, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) propõem uma metáfora para explicitar as diferentes combinações de tipos de estratégias utilizados pelas organizações. Na obra, os autores apresentam as semelhanças entre as escolas e animais, tais como: aranha (Escola do Design), esquilo (Escola do Planejamento), búfalo (Escola do Posicionamento), lobo (Escola do Empreendedorismo), macaco (Escola da Aprendizagem), leão (Escola do Poder), pavão (Escola da Cultura), avestruz (neoinstitucionalismo e ambiente – isomorfismo) e camaleão (adequação ambiental).

Dentro do *Safari de Estratégias*, a Escola Empreendedora apresenta-se centrada no líder visionário, que busca implementar suas ideias, seja de maneira deliberada com planejamento das diretrizes a serem seguidas, ou emergencial, na tomada de decisões para ajustes deste curso a ser alcançado.

A gestão bem-sucedida no passado não garante sua continuidade ao longo prazo, sendo necessário implantar mudanças para se permanecer no mercado competitivo. No entendimento da Escola Empreendedora o empreendedor é a bússula da empresa, o elemento chave para determinar o caminho a ser trilhado pela organização.

O histórico deste caminho está relacionado a fatos cronológicos, e a repetição continuada destes fatos pode construir um caminho mental ideal na cabeça do líder.

O outro tópico abordado neste artigo é o conceito de path dependence. Licha (2002) comenta que determinados processos mostram bifurcações promovidas por pequenos eventos e que gradualmente se estabilizam ao ponto de se tornar irreversível a mudança. A essa irreversibilidade na trajetória adotada denomina-se path dependence. O conceito de path dependence abrange as áreas de tecnologia, desenvolvimento institucional, crescimento econômico e mercado financeiro.

O presente artigo é uma revisão bibliográfica que se concentra em apresentar a possível relação entre o path dependence e o desenvolvimento institucional, ou seja, a influência histórica de uma trajetória sobre as decisões tomadas pelo empreendedor. O texto está embasado prioritariamente na obra de Mintzberg et al (2000), *Safári de Estratégias – um roteiro pela selva do planejamento estratégico* e Medeiros, “*Entrepreneurship*” A Contribuição da Escola Empreendedora, e em artigos sobre o conceito path dependence: foram estudados os trabalhos de Licha (2002), *Dependência da Trajetória, Irreversibilidade e o Papel da História na Seleção de Tecnologias*; Liebowitz e Margolis (1999), *Path Dependence* e Fernandes (2007), *Path dependency e os Estudos Históricos Comparados*.

1. CONCEITO DE ESCOLA EMPREENDEDORA

No livro *Safári de Estratégias – um roteiro pela selva do planejamento estratégico*, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), propõem dez escolas para explicitar didaticamente os diferentes pensamentos estratégicos desenvolvidos nas últimas décadas do século XX.

Na Tabela 1.1, é possível visualizar um resumo das escolas propostas por Mintzberg et al.

Tabela 1.1 – Resumo das Escolas propostas por Mintzberg et al.

Escola de Design : formação da estratégia como um processo de concepção.	Escola do Planejamento : formação da estratégia como um processo formal.
Escola do Posicionamento : formação da estratégia como um processo analítico.	Escola Empreendedora : formação da estratégia como um processo visionário.
Escola Cognitiva : formação da estratégia como um processo mental.	Escola do Aprendizado : formação da estratégia como um processo emergente.
Escola do Poder : formação da estratégia como um processo de negociação.	Escola Cultural : formação da estratégia como um processo coletivo.
Escola Ambiental : formação da estratégia como um processo reativo.	Escola da Configuração : formação da estratégia como um processo de transformação.

Fonte: Adaptado de Mintzberg et al (2000).

O Empreendedorismo é uma das escolas propostas, em que se considera a formação da estratégia como um processo visionário. Os autores comentam que tal escola “não só focalizou o processo de formação de estratégia exclusivamente no líder, mas também enfatizou o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério” (p. 98).

Para Mintzberg et al (2000), a Escola Empreendedora fica em posicionamento intermediário entre as Escolas prescritivas, como, por exemplo, a Escola de *Design*, e as escolas descritivas, como as de Planejamento e Posicionamento. No seu entendimento a Escola Empreendedora representa o condutor sobre o elefante no *Safári de Estratégias*.

Segundo os autores, a base das escolas prescritivas é o

processo de visão e concepção analítica, direcionada para a forma de fazer. A escola Empreendedora se aproxima mais da condição prescritiva, ou seja da escola de Design, pois promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada à imagem e senso de direção.

Os autores consideram, ainda, que a visão é o conceito central desta escola, devido à representação mental estratégica, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. A visão está centrada no indivíduo, no caso o empreendedor, e não no coletivo ou cultural, como em outras escolas.

2. O EMPREENDEDOR

Segundo Peter Drucker, citado por Medeiros (2002), o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma "oportunidade". Ele cria algo novo, diferente; muda ou transforma valores, não restringindo sua ação a instituições exclusivamente econômicas.

Para Schumpeter, citado por Mintzberg et al (2000), o empreendedor não é necessariamente alguém que investe o capital ou inventa o novo produto, mas sim a pessoa com a ideia do negócio.

Já Knight, citado por Mintzberg et al (2000), apresenta uma forma diferente de analisar o espírito empreendedor, considerando-o sinônimo de "risco pesado" e manuseio da incerteza.

Mintzberg et al (2000, p. 101) apresentam três pontos de vista para definir um empreendedor: a) fundador de uma organização (seja ou não um ato de inovação e seja ele não um oportunista ou estrategista); b) o gerente da sua própria empresa; c) o líder inovativo de uma organização de propriedade de outros.

Complementando esses pontos de vista, Cole, citado por Mintzberg et al (2000), buscou compreender o espírito empreendedor através da expressão "golpe ousado", expondo quatro tipos de empreendedores: a) inventor calculista; b) o inovador inspirativo; c) o promotor superotimista; d) o construtor de um empreendimento forte.

Dentre todos os estereótipos comentados sobre a personalidade do empreendedor, Baumol, citado por Mintzberg et al (2000), resumiu o conhecido estudo de McClelland (1961), em que presume-se que o empreendedor não é um "jogador" ou um "especulador", "não essencialmente um homem que escolhe correr riscos", mas um "calculista" (P. 103).

Ampliando o estudo sobre a personalidade do empreendedor, Stevenson e Gumpert, citados por Mintzberg et al (2000), apresentam um comparativo entre as manifestações do empreendedor e o típico administrador. Tais autores sugerem, por exemplo, que "na tomada de decisões, administradores e empreendedores, com frequência, procedem com uma ordem muito diferente de perguntas."

Na tabela abaixo (tabela 1.2), é possível visualizar um estudo comparativo sobre o perfil da personalidade do administrador e a do empreendedor, de acordo com pesquisas de Stevenson e Gumpert, citado por Mintzberg (p. 103-104).

Tabela 1.2 – Estudo comparativo sobre o perfil do administrador e do empreendedor

O administrador típico pergunta	O empreendedor tende a perguntar
<ul style="list-style-type: none"> • Quais recursos controlo? • Qual estrutura determina o relacionamento da nossa organização com o seu mercado? • Como posso minimizar o impacto dos outros sobre minha capacidade de desempenho? • Qual é a oportunidade apropriada? 	<ul style="list-style-type: none"> • Onde está a oportunidade? • Como aproveitá-la? • De que recursos necessito? • Como ganho controle sobre elas? • Qual estrutura é a melhor

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme Harbinson e Myers, citado por Mintzberg et al (2000, p. 105), a visão do empreendedor “substitui planos esquematizados.” Drucker acrescenta que “grandes construtores de empresas que conhecemos – dos Medici e dos fundadores do Banco da Inglaterra até Thomaz Watson da IBM... havia uma ideia definida, na verdade uma clara teoria do negócio, a qual instruía suas ações e decisões”. Neste contexto, verifica-se que muitos empreendedores não se dedicam a elaborar planos de negócio para sua empresa. Em pesquisa apresentada por Mintzberg (p. 105), realizada nos Estados Unidos em 1989, com 100 empresas que mais cresceram naquele ano, verifica-se baixa preocupação dos empreendedores com a elaboração de um plano de negócio inicial para empresa. Eis alguns resultados da mesma abaixo: a) 41% simplesmente não tinham um plano de negócios; b) 26% tinham apenas um esboço rudimentar de planos; c) 5% elaboraram projeções financeiras para investidores; d) 28% redigiram um plano completo.

Na pesquisa, os empreendedores apresentaram desinteresse em elaborar o plano de negócio, pois, segundo eles, as empresas “prosperam em mercados que sofrem mudanças rápidas e em nichos que tendem a deter as companhias já estabelecidas e, sob tais condições fluídas, a capacidade de dançar conforme a música é mais importante do que um plano cuidadoso”.

3. VISÃO

A Escola Empreendedora considera o empreendedor como o provedor do pensamento estratégico na empresa, alguém que surge com a visão de salvar a organização no momento em que o planejamento falha.

Com base nesta hipótese, Mintzberg et al (p. 99) elaborou uma metáfora na qual o pensamento estratégico é como a visão ou o ato de "ver". Para os autores, o "ato de ver" significa mais que simplesmente ver a frente, mas também ter outros ângulos de visão a saber:

a. "Ver de cima: muitas pessoas também afirmam que pensamento estratégico é ver de cima. É como se os estrategistas devessem tomar helicópteros, para poderem ver o "grande quadro", para distinguir "a floresta das árvores". Mas será que alguém pode realmente captar o grande quadro apenas por ver de cima? Vista de um helicóptero, a floresta parece um tapete. Qualquer um que caminhou por uma floresta sabe que ela não parece muito um tapete quando vista do chão. O pessoal de silvicultura que permanece em helicópteros não entende muito mais que os estrategistas que permanecem em suas salas.

b. Ver de baixo: Encontrar o diamante em estado bruto pode ser uma metáfora melhor. Os pensadores estratégicos precisam encontrar a gema de uma ideia que mude sua organização. Para isso é preciso cavar muito. Não existe um grande quadro pronto para ser visto; cada estrategista precisa construir o seu. Assim, o pensamento estratégico também é indutivo: ver de cima precisa do apoio de ver abaixo.

c. Ver dos lados: Entretanto, você pode ver a frente olhando para trás e ver de cima olhando de baixo e ainda não ser um pensador estratégico. É preciso mais – entre outras coisas, criatividade. Os pensadores estratégicos veem diferente das outras pessoas; eles distinguem as pedras preciosas que os outros não veem. Eles contestam a sabedoria convencional - a receita da indústria, a estratégia tradicional - e com isso distinguem suas organizações. Como o pensamento estratégico também é chamado de pensamento lateral, isto pode ser chamado de ver para os lados".

Na farta literatura disponível sobre os traços predominantes do empreendedor, encontramos ainda o profundo senso de missão a cumprir, o desejo de conquistar mercados, buscando associar a estratégia à visão.

4. PREMISSAS DA ESCOLA EMPREENDEDORA

Mintzberg et al (2000, p. 111) elaboram, em seis tópicos, um breve resumo sobre as premissas da Escola Empreendedora subjacentes à visão na formação de estratégia:

1. "A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão de futuro da organização.
2. O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento.
3. O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de formular aspectos específicos, caso necessário.
4. Portanto, a visão estratégica é maleável e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram.
5. A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretrizes do líder; quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação de uma organização grande e estabelecida, muitos relacionamentos de poder são suspensos para conceder ao "líder visionário" uma ampla liberdade de manobra.
6. A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta".

5. CRÍTICAS

De acordo com Mintzberg et al (2000, p. 111), "a escola empreendedora também apresenta algumas deficiências sérias. Ela mostra a formação da estratégia como sendo inteiramente calcada no comportamento de um indivíduo; contudo, não pode dizer muito a respeito de qual o processo. Este permanece em grande parte em uma caixa preta, enterrada na cognição humana."

Os autores citam, ainda, que "a abordagem empreendedora está centrada na saúde e nos caprichos de uma pessoa, tornando-se arriscada". Os autores comentam que "um ataque cardíaco pode literalmente varrer o estrategista-chave da organização" (p. 112).

Mintzberg et al (2000, p. 112) acrescentam aspectos importantes relacionados ao espírito empreendedor. "O líder pode acabar nas nuvens, enamorado por uma visão que perdeu raízes. Então, as operações mais rotineiras poderão enfraquecer por falta

de atenção, acabando por afundar toda a organização”.

6. O CONCEITO DE PATH DEPENDENCE

Na última década, alguns economistas têm procurado incorporar em suas teorias a ideia de que “a história importa”. Uma forma de fazer a incorporação é pelo conceito de dependência da trajetória (path dependence).

Segundo Licha (2002), “o conceito diz respeito ao fato de que certos processos mostram bifurcações provocadas por pequenos eventos circunstanciais (históricos) que imprimem primeiro uma mudança de direção que se torna gradualmente irreversível. Essa irreversibilidade na trajetória adotada é chave para o conceito de dependência da trajetória, já que, uma vez que o processo econômico entrou numa certa rota, existem forças internas que fazem que não seja possível abandoná-la espontaneamente. Dessa forma, a estrutura econômica torna-se crescentemente rígida, sendo mais difícil de ser alterada”.

Sobre o conceito de path dependence aplicado à análise institucional, North, citado por Fernandes (2007), comenta que “as instituições eficientes (sejam elas positivas ou negativas para o sistema de mercado), ao longo do tempo, adquirem estabilidade, o que as faz conservar sua estrutura normativa, tornando qualquer caminho ou rota de mudança dependente desta estrutura pré-estabelecida. Em cada passo da rota foram feitas escolhas – políticas e econômicas – que significaram alternativas que podem reforçar ou não seu curso”.

Já Liebowitz e Margolis (1999) comenta que o path dependence significa que, ao iniciarmos um novo passo, não podemos considerar apenas o momento atual e sim a trajetória histórica das ações anteriores que se tornaram memória na organização.

Pierson apud Fernandes (2007) destaca que “o conceito de path-dependence tem origem na disciplina da economia, onde também é chamado de retornos crescentes”. Licha (2002) conceitua retornos crescentes como o surgimento de um processo virtuoso no qual a expansão do uso de certo fator faz com que se torne cada vez mais vantajoso usá-lo. Esse fator pode ser um insumo, um produto, uma instituição ou uma tecnologia.

Arthur apud Liebowitz e Margolis (1999) considera que a dependência de trajetória conduz ao lock-in (rigidez estrutural) devido ao seu histórico que foi alimentado pelos feedbacks positivos.

Para Fernandes (2007), feedback positivo é o processo de retornos crescentes ao longo do tempo, que também podem ser descritos como autorreforço, gerando um caminho que todos buscam seguir.

No campo da tecnologia, o feedback positivo pode representar uma vantagem sobre seus competidores. Fernandes (2007) comenta sobre os efeitos que os feedbacks positivos podem

acarretar sobre uma determinada tecnologia, excluindo seus competidores. É desse modo que argumentos de dependência da trajetória ou de retornos crescentes têm sido aplicados para explicar o domínio de mercado, ao longo do tempo, de algumas tecnologias como o teclado QWERTY, o vídeo cassete VHS, ou o sistema de computador WINDOWS. Esses casos demonstram que o mercado tornou-se dependente desta tecnologia e assim dificulta a abertura para um novo padrão de tecnologia.

Em outras palavras, de acordo com Pierson apud Fernandes (2007) "sob condições, na maioria das vezes presentes em setores complexos de conhecimento intensivo, uma tecnologia particular pode conquistar uma vantagem sobre seus competidores, apesar de necessariamente não ser a alternativa mais eficiente no longo prazo".

7. CORRELAÇÃO ENTRE A ESCOLA EMPREENDEDORA E O PATH DEPENDENCE

Conforme apresentado até o momento, o conceito da escola empreendedorista estabelece a formação estratégica como um processo visionário, centralizado no empreendedor, ou seja, no topo da empresa.

Já a dependência da trajetória descreve a poderosa influência do passado sobre o presente e o futuro. Importa ressaltar que tal influência pode se tornar uma poderosa resistência no momento em que a empresa necessite promover mudanças estruturais.

Em termos gerais, todo passo à frente que segue um caminho do passado foi alimentado por resultados satisfatórios, ou seja, recebeu sinais positivos para ir em frente e, desta maneira, acaba conduzindo a empresa a uma trajetória mais delineada.

Por hipótese, a construção deste histórico pode ter raízes na visão estratégica do empreendedor visionário, ou seja, em uma ideia visualizada como oportunidade de negócio, e que obteve resultados positivos ao longo do caminho.

Cabe então questionar que se o empreendedor fixar-se no modelo idealizado e, posteriormente comprovado satisfatoriamente ao longo do caminho (path dependence), a empresa corre o risco de permanecer num mesmo cenário, dificultando a busca de novos mercados ou mesmo mudança de estratégia.

Importa lembrar, neste contexto, que experiências pretéritas de sucesso, que apresentaram vantagem competitiva, podem ser superadas pela concorrência, exigindo do empreendedor uma nova estratégia para que a empresa ao menos se mantenha no mercado.

Existem casos de empreendedores que persistem em uma ideia fixa, pois confiam excessivamente em sua vivência profissional e acabam levando a empresa a colidir com a falência.

Como metáfora, seria um transatlântico indo em direção ao iceberg sem conseguir alterar a rota.

O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – realizou uma pesquisa no primeiro semestre de 2007, apurando a taxa de sobrevivência e mortalidade de empresas abertas no ano de 2003 a 2005. A pesquisa mostrou uma melhora espetacular na taxa de sobrevivência das pequenas empresas brasileiras. O percentual de pequenas empresas que sobrevivem pelo menos dois anos passou de 51% em 2002 para 78% em 2005, ou seja, 27% a mais de empresas que não fecharam suas portas. Um dos motivos apresentados para tal melhora seria o fato de os empresários estarem mais preparados para este desafio profissional.

Quanto ao percentual de falência de pequenas empresas registrado, as razões apresentadas foram inúmeras. Cabe, então, questionar, por hipótese, se um dos fatores de tal fracasso não seria a visão equivocada do grande líder, no caso, uma ideia dependente da trajetória do passado, desatualizada e extemporânea para os tempos atuais. Neste caso, a falência seria o resultado da persistência do empreendedor nesta ideia engessada.

CONCLUSÃO

O presente artigo apresentou as premissas e limitações da Escola Empreendedora segundo a obra referencial de Mintzberg et al (2000). Também explicitou o conceito de path dependence, conforme artigos de Licha (2002), Liebowitz e Margolis (1999), e Fernandes (2007).

O artigo lança a hipótese de uma possível relação entre os dois conceitos. O momento desta correlação seria quando a visão do empreendedor permanece fixa em ideias do passado, ideias estas que apresentaram resultados satisfatórios, mas que se tornaram infrutíferas ao longo do tempo para a empresa e, mesmo assim, ele persiste em continuar nesta mesma trajetória. Essa postura do empreendedor seria uma possível causa de insucessos de pequenos empreendimentos? Tal hipótese merece novas pesquisas na área.

BIBLIOGRAFIA

FERNANDES, A. S. A. 2002. Path dependency e os estudos históricos. BIB, São Paulo, n. 53, p. 79-102, 1o semestre.

LICHA, L. Antonio. Dependência da Trajetória, Irreversibilidade e o Papel da História na Seleção de Tecnologias. **Revista de Economia**, v. 30, n. 1 (28), p. 107-127, jan./jun. 2004. Editora da UFPR.

LIEBOWITZ, J. Stan e MARGOLIS, E. Stephen. Path Dependence. In: B. BOUCKAERT, B.; GEEST, G.. D. (Eds.), **Encyclopedia of Law**

and Economics (p. 981-998). Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2000.

MEDEIROS, F. Moacyr; **"Entrepreneurship" A Contribuição da Escola Empreendedora;** Universidade Estácio de Sá. Caderno discente, v. I, cad. 12, 2002.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia:** um roteiro pela selva da gestão estratégica. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micros e Pequenas Empresas. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 8 mai. 2009.

