





O que sabem as pequenas empresas?

POR **GILMAR CHAGAS E ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA**

Na busca por diferenciais competitivos, não apenas as grandes corporações, mas também as micro e pequenas empresas têm-se dedicado à identificação e incorporação de novas tecnologias de gestão – mais aderentes às transformações de um mundo cada vez mais globalizado, impessoal e tecnologicamente interconectado –, demandando soluções customizadas, singulares e personalizadas.

Como resultado, uma nova gama de estudos vem se orientando à melhor compreensão do contexto, da história e das dinâmicas particulares de cada empreendimento, valorizando o conhecimento do seu entorno, herança e capitais distintivos (sociais, culturais, econômicos e simbólicos). Ao invés da mera transposição de instrumentos de gestão, desenvolvidos para organizações em outros contextos

socioespaciais e culturais, as novas abordagens visam valorizá-los como formas de construção de suas estratégias de desenvolvimento, crescimento e diferenciação. O ponto de partida são os saberes e as competências que permitiram ao empreendimento chegar onde está.

Para isso, noções como Bricolagem, Ação Prática e Efetuação ganham espaço, possibilitando processos dinâmicos e criativos de geração de novas ideias, leituras de mercado e comportamento de seus clientes e *prospects*. Tendo como base o “aprender fazendo”, os empreendedores mobilizam e articulam os conhecimentos, habilidades, atitudes e recursos que têm à mão, ao mesmo tempo em que assimilam, antropofagicamente, as novidades e inovações emergentes no cenário do seu negócio.

QUADRO 1 | TIPOLOGIA DE EMPREENDEDORES

Categorias	Subcategorias
Empreendedores Tradicionais	Empreendedores Remanescentes
	Empreendedores Pioneiros
Empreendedores Modernos	Empreendedores Negociais
	Empreendedores Profissionais
Empreendedores pós-Modernos	Empreendedores <i>Bricoleurs</i>
	Empreendedores Vanguardistas

FONTE: SANT'ANNA, 2011.

Nesse contexto, desenvolvemos uma pesquisa direcionada à análise comparativa entre dois centros de compras da cidade de Montes Claros (MG): um Shopping a “céu aberto”, resultante do processo de revitalização de uma tradicional rua da região central da cidade, e seu principal Shopping Center, localizado na região centro-sul.

Explorando dimensões vivenciais e experienciais, o estudo visou diagnosticar, a partir da fala dos próprios empresários, os principais capitais definidores de seus estilos de empreendedorismo. Para isso, utilizamos uma tipologia de empreendedores, desenvolvida pelo orientador da dissertação no Mestrado Profissional em Administração da FDC, a partir da sociologia de Pierre Bourdieu (**Quadro 1**).

Buscamos também identificar potencialidades de diferenciação competitiva, considerando os cinco passos da teoria da Efetuação, propostos por Saras Sarasvathy (**Quadro 2**).

As lógicas “Causal” e “Efetual” não se excluem mutuamente. Ao contrário, são complementares, permitindo ao empreendedor repensar continuamente os fatores de distinção do seu negócio, ao mesmo tempo em que acompanha o percurso, a partir de dispositivos tradicionais de gestão. A diferença consiste em perseguir uma racionalidade que leve em conta os meios que lhe são disponíveis, trazendo resultados emergentes e o delineamento de novos objetivos,

que se tornam evidentes apenas no desenrolar de suas ações no tempo (*in progress*).

Ao invés do Isomorfismo, em que todos seguem as mesmas prescrições e regimes de gestão, a Efetuação valoriza o conhecimento local, os valores e capitais que o empreendedor e sua equipe têm à mão e que os diferenciam aos olhos de seus clientes.

Contrariamente ao Mimetismo, à replicação de práticas de gestão forjadas em outros contextos e realidades, a abordagem da Ação Prática, conjugada com a metodologia da Efetuação, visa permitir ao empreendedor uma melhor compreensão da dinâmica do ecossistema de negócios em que se insere, colocando no centro do processo o cliente e suas próprias competências, como empreendedor.

RESULTADOS DA PESQUISA Entre as conclusões do estudo, constatamos no Shopping a “céu aberto” o predomínio de dois tipos de empreendedores: os Tradicionais e os Modernos. Apesar de sua localização na região de comércio popular, não foi possível identificar Empreendedores pós-Modernos, em particular os *Bricoleurs*, tão presentes nos demais espaços da região central da cidade.

Esses achados podem ser explicados pelo processo de revitalização urbana, promovido na cidade. A tônica na remodelação dos edifícios, das vitrines e fachadas, assim como a intensificação dos aparatos de segurança pública e privada, foi acompanhada da valorização imobiliária e consequente seletividade dos empreendimentos. A ideia subjacente de “modernização”, inspirada no modelo de negócios do Shopping Center, sugere uma reprodução, no espaço central, desse estilo de empreendimento e gestão.

Essa estratégia evidencia cuidados quanto à gentrificação do espaço. Derivada do termo *gentry*, que significa “de origem gentil, nobre”, essa noção diz respeito às dinâmicas de enobrecimento e elitização de um espaço urbano, por meio de uma reestruturação que leva à mudança de sua dinâmica social e econômica.

Como efeito, pode-se enfraquecer a vitalidade dos espaços que, segundo Jane Jacobs, autora de estudos importantes sobre o tema, está associada a quatro condições espaciais indispensáveis nos distritos e ruas. A primeira sugere que o espaço e o maior número possível de segmentos que o compõem devem atender a mais de uma função principal: de preferência, a mais de duas. Elas devem garantir a

QUADRO 2 | PASSO A PASSO DA EFETUAÇÃO

Comece com o que você tem	Se você já tentou empreender, pode ter parado porque não tinha dinheiro suficiente, faltava conhecimento técnico ou clientes. É assim que um não empreendedor pensa. Se esperar o momento ideal, correrá o risco de manter suas ideias presas no papel. Empreender pede que você execute logo seus projetos, a partir do que já tem. Lembre-se: comece listando quem você é, o que você sabe e quem você conhece.
Defina as perdas aceitáveis	Estabeleça seus limites [até quanto e até quando?]. Pense e enumere quais perdas você conseguiria suportar. De que você estaria disposto a abrir mão para empreender?
Explore as possibilidades	Imagine as inúmeras possibilidades que seu negócio poderia ter, seja para seus clientes ou para você. Listar possibilidades permite que você sempre tenha “cartas na manga” caso algo não funcione.
Cresça por meio de parcerias	Ninguém cresce sozinho. Pense nas pessoas que você conhece e que estariam dispostas a colaborar com você. Ter bons parceiros é fundamental para empreender
Reconheça que o futuro é imprevisível	Um dos achados mais incríveis de Sarasvathy é como uma pessoa “Causal” e outra “Efetual” veem o futuro. O “Causal” pensa: “Como sou eu quem decide o caminho para o futuro, eu posso prevê-lo”. Já o “Efetual” pensa: “Como sou eu quem constrói o futuro, então eu não preciso prevê-lo”.

FONTE: ADAPTADO DE SARASVATHY, 2001.

presença de pessoas que saiam de casa em horários diferentes e estejam nos lugares por motivos diferentes, mas sejam capazes de utilizar boa parte da infraestrutura. A segunda condição define que os cruzamentos entre as vias de circulação sejam curtos, permitindo ao indivíduo maior mobilidade na movimentação entre diferentes espaços. Uma terceira condição defende que o espaço tenha uma combinação de edificações com idades e estados de conservação variados, incluindo boa porcentagem de prédios antigos, para permitir empreendimentos de diferentes portes e *status* econômicos. Essa mistura deve ser compacta. E, finalmente, a espacialidade deve contemplar uma densidade suficientemente alta de pessoas, sejam quais forem seus propósitos. Isso inclui uma alta concentração de pessoas cujo propósito é também morar lá.

Surgem, portanto, questionamentos sobre a sustentação do ecossistema de negócios no médio e longo prazo. Em outros termos, vem à tona uma questão sobre o ponto ótimo de “modernização” a

ser considerado, para que não destrua competências locais essenciais, respeitando o comportamento dos consumidores e a diversidade que promove a vitalidade do espaço.

Por outro lado, coerente com sua proposta de valor, o Shopping Center se propõe a ser um espaço de compras e lazer capaz de oferecer aos seus frequentadores uma experiência única de conforto, comodidade, opções, entretenimento, mobilidade e segurança. Quanto ao perfil de seus empreendedores, em comparação com o Shopping a “céu aberto”, há um maior número de franqueados e investidores, muitos deles sem relação direta com o dia a dia dos negócios. Em consequência, as interações sociais são menores, aparentemente mais superficiais e marcadas por maior competitividade.

Seguindo a tipologia de Sant’Anna, a análise dos principais capitais mobilizados pelos empreendedores do Shopping Center revela a predominância de Empreendedores Modernos. Geralmente, esses empreendedores se associam à busca frenética

QUADRO 3 | ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE CAPITAIS DISTINTIVOS NOS DOIS ESPAÇOS PESQUISADOS

Campo	Capitais	Atributos Distintivos
Shopping a “céu aberto”	Econômico	Trabalho, dinheiro, bens materiais, patrimônio acumulado
	Social	Amizade, proximidade, presença, rede de contatos, contato
	Cultural	Valores familiares, poder, título acadêmico, educação, treinamento
	Simbólico	Nome de família, tradição, jovialidade, renovação, revitalização
Shopping Center	Econômico	Inovação, investimento, renovação, expansão, estratégia
	Social	Mobilidade, superficialidade, consumismo, entretenimento, visibilidade
	Cultural	Marketing, diploma, gestão, modernização
	Simbólico	Luxo, sofisticação, diferenciação, comodidade, conforto, exclusividade

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

QUADRO 4 | PRINCÍPIOS DA EFETUAÇÃO SEGUNDO A PERSPECTIVA DOS EMPREENDEDORES DOS ESPAÇOS PESQUISADOS

Princípios	Shopping a “céu aberto”	Shopping Center
Comece com o que você tem	“Esta foto [fachada] me remete a nossas mudanças. Nós começamos com distribuição de cosméticos. Em 2011, migramos para o segmento de moda feminina íntima. Foi uma mudança radical. Ao olhar para esta foto, ela me emociona, pois começamos bem pequenos, num corredor. Mas, sempre quis ter uma loja bonita e minha. Hoje estou com três lojas e fico emocionada de falar da nossa história. Não tinha condição financeira adequada e, mesmo assim, a vontade de empreender era maior. Juntei tudo que tinha, planejei e fui crescendo aos poucos.”	“Montamos na raça esse negócio. Tive indicação do ponto no piso superior, e isso foi só. Quase botei os pés pelas mãos. Não ter o capital para honrar com os compromissos, contar com a venda para avançar e crescer. [...] Não foi fácil, mas deu certo.”
Defina as perdas aceitáveis	“Em se tratando de incertezas, perdas, erros e tentativas, minha visão mudou muito. Antes gastava muito tempo planejando, tentando aumentar ao máximo as informações para tomar decisões. Hoje calculo riscos, encaro perder, prefiro testar e buscar obter o resultado.”	“Lidar com incertezas, perdas, erros e tentativas são coisas que nos fazem sofrer, ou seja, traz angústias. Acho que são desafios. Conseguimos chegar a melhores resultados quando as estudamos. Procedo como um trajeto a ser percorrido.”
Explore as possibilidades	“Eu tenho hoje um desafio: ampliar meu negócio para os bairros, para outros centros de compras que ofereçam, ao cliente, mais comodidade. Estar perto do cliente. Desafio para mim é oportunidade, é manter o comércio ativo.”	“Eu acho que minha decisão foi a mesma da minha família, que fundou o negócio. Eles fizeram um estudo. Então, vimos a oportunidade de roupa masculina de boa qualidade, marcas diferenciadas. Até então, na cidade, não tinha essas marcas. E poderia, portanto, ser um bom negócio.”
Cresça por meio de parcerias	“O que mais gostei, de tudo que vivenciei, foi válido só com o acompanhamento do Sebrae. Como tinham uma instituição por trás, os empresários não tiveram de deixar os negócios para se envolver tanto. E outra coisa muito positiva foram os treinamentos proporcionados por essa instituição. Acho que não deixar os empresários liderar, é uma boa ideia, tem de ter uma instituição para fazer isso. Temos um modelo que foi a visita técnica a um shopping a céu aberto, em Florianópolis.”	“Sempre fui apaixonada com moda. Minha família já tinha comércio em outra cidade. Fiz faculdade de Filosofia. E me ajudou. Nunca tive dinheiro, só a vontade. Então, chamei uma amiga para abrir comigo uma lanchonete e ela topou. Da lanchonete, migrei para uma boutique. Vendi a lanchonete, meu irmão me emprestou dinheiro e apostou em mim. Meu irmão era gerente de banco. Tropeços e quedas.”
Reconheça que o futuro é imprevisível	“Considero-me um empreendedor moderado. Para mim, há uma vantagem em ser assim: dá para controlar os recursos, planejar, adaptar logo que a oportunidade aparece, estar preparado. [...] Antes, as pessoas se satisfiziam com poucos itens. Hoje é preciso ter um pouco de tudo para atender às necessidades dos clientes. As pessoas estão atentas e, se viram algo no blog ou redes sociais, elas logo procuram. Temos que estar atentos a essas mudanças, que vêm cada vez com maior velocidade.”	“Incerteza temos o tempo todo. Tudo é incerto. Previsão é necessária. No entanto, lidar com perdas faz parte do processo. Aí entra a importância de aprender com os erros, corrigir, alterar rumos e se superar para atingir os resultados finais.”

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

e incansável por resultados e a adoção de uma “lógica de negócio”, centrada em dispositivos do *Management* de base norte-americana. Costumam ser focados no curto prazo, no lucro imediato, nas estratégias de Marketing e nas novidades da gestão. Em linhas gerais, destacam-se pela valorização da instrução de nível superior, em especial em gestão, e de experiências prévias e competências em modernas práticas de gerenciamento. O **Quadro 3** permite uma visão geral dos principais capitais mobilizados nos dois espaços, alvos do estudo.

Apesar da importância de padrões, normas e modelos, entender como o negócio evolui e como utilizar recursos por meio da improvisação, informalidade, senso de oportunidade e adaptabilidade,

dando um “jeitinho” nos modos de constituição e desenvolvimento de seus empreendimentos, pode também agregar elementos significativos às ações de capacitação de empreendedores. Em particular, nas espacialidades do “circuito inferior” da economia.

O **Quadro 4** sintetiza diferentes reações dos empreendedores pesquisados, quanto aos princípios que compõem a abordagem da Efetuação, em que uma dimensão menos prescritiva é evidenciada.

GILMAR CHAGAS é consultor de Marketing do Sebrae Minas, Mestre em Administração pela FDC e MBA pela USP.

ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA é professor da Fundação Dom Cabral, pós-Doutor em Teoria Psicanalítica pela UFRJ, Doutor em Administração em Arquitetura e Urbanismo pela UFMG.

CONCLUSÕES

Nessa incursão, pelos shoppings a “céu aberto” e convencional de Montes Claros, foi possível perceber que o espaço, problema e contexto devem balizar a tomada de decisões, assim como a escolha dos dispositivos de gestão, permitindo alternativas que efetivamente levem em conta a razão de ser da gestão de qualquer negócio: os clientes e demais agentes envolvidos em seu ecossistema social.

Os achados do estudo apontam para a relevância de maior interação entre as perspectivas Causais, da Bricolagem e da Efetuação, que podem trazer contribuições significativas à assimilação e desenvolvimento de modelos e instrumentos de gestão, capazes de gerar resultados mais inclusivos e sustentáveis, que levem em conta a construção de espaços de diversidade e vitalidade.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

NELSON, Reed E.; SANT'ANNA, Anderson de Souza; WOOD, Matthew S. Sociocultural context, entrepreneurial types, entrepreneurial action, and community dynamics in Tiradentes, Brazil. In: CORBETT, Andrew C.; KATZ, Jerome A. (Eds.). **Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth: models of start-ups thinking and action**. Bingley: Emerald Group Publishing, 2016. v. 18, p. 33-74.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; NELSON, Reed E.; MENDONÇA, Jupira Gomes de. Tipos de empreendedores em ecologia social. **DOM: a revista da Fundação Dom Cabral**, Nova Lima, v. 11, n. 32, p. 48-55, maio/ago. 2017.

SARASVATHY, Saras D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, Briar Cliff Manor, v. 26, n. 2, p. 243-263, Apr. 2001.

STINCHFIELD, Bryan T.; NELSON, Reed E.; WOOD, Matthew S. Entrepreneurial opportunities: bricolage, art, craft, engineering, and brokerage. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Babson Park, v. 30, n. 5, 2009.