

## 2 Referencial Teórico

O objetivo deste capítulo é apresentar uma revisão da literatura sobre os assuntos diretamente relacionados com o desenvolvimento deste trabalho. Desta maneira, será realizada uma revisão de idéias a respeito do estudo do Empreendedorismo e do processo de identificação e reconhecimento de oportunidades, assim como, uma introdução aos conceitos de Empreendedorismo Interno.

Inicialmente, foi realizada uma classificação baseada na revisão dos estudos sobre o Empreendedorismo no Brasil, divulgados nos seguintes meios classificados entre os mais representativos da pesquisa em Administração desenvolvida no país.

Na Tabela 1 estão organizados os principais focos dos estudos que vêm sendo realizados no Brasil e que foram apresentados nestes meios de divulgação, categorizados da seguinte forma:

- Foco A: origem, conceito, teoria, estudo e ensino do Empreendedorismo; Empreendedorismo Interno;
- Foco B: o empreendedor, perfil e comportamento do empreendedor; vida empreendedora; gênero dos empreendedores;
- Foco C: efeitos do empreendedorismo na economia; processo de desenvolvimento do empreendedorismo; estratégias relacionadas ao empreendedorismo; ambiente empreendedor;
- Foco D: motivação e oportunidades que estimulam o empreendedorismo e os empreendedores;

Tabela 1 – Focos de estudos de Empreendedorismo

Foco	Quantidade de Trabalhos – foco principal	Quantidade de Trabalhos abrangendo foco	Exemplos de Trabalhos
A	21	31	- SANTOS, L. S. <b>Empreendedorismo no ensino fundamental: uma aplicação</b> . 2000. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1990. - BLATT, C. R. <b>INTRAPRENEURISMO: Uma Ferramenta Prática à Mudança à Inovação tecnológica Organizacional</b> . 2000. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1990.
B	24	42	- FILION, L. J. <b>Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios</b> , São Paulo, Revista de Administração de Empresas, RAE, v.39, n. 4, out/dez. 1999, p. 6-20. - RAMOS, R. C. O. <b>Perfil do pequeno empreendedor: uma investigação sobre as características empreendedoras na pequena empresa</b> . 2000. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo/São Carlos, São Paulo, 2000.
C	47	66	- SIQUEIRA, M. M.; GUIMARÃES L. O. <b>Estratégias Empreendedoras de Negócios Tupiniquins</b> . In: EnANPAD, XXVI. 2002 Salvador. - DINIZ, C. H. V. <b>O Sonho Brasileiro Revisitado: Um Estudo sobre Empreendimentos e Empreendedores</b> . 1992. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Administração, Universidade Federal de Minas Gérias, Belo Horizonte, 1992.
D	2	6	- MACHADO H. V. et al. <b>O Processo de Criação de Empresas por Mulheres</b> , São Paulo, RAE eletrônica, v.2, n.2, jul/dez. 2003. - BARBIERI, J. C. <b>Os Inventores no Brasil: Tipos e Modalidades de Incentivos</b> , São Paulo, Revista de Administração de Empresas, RAE, v.39, n. 2, abr/jun. 1999, p. 54-63.

Assim, foram revisados os resumos de 94 trabalhos, sendo que os mais relevantes para este estudo foram revistos na íntegra – dos 94 trabalhos, 68 são teses e monografias registradas no site da Capes, 13 são estudos e trabalhos apresentados nos EnANPADs e os 13 restantes são artigos publicados nas 3 revistas de administração citadas anteriormente (RAC, RAE e RAUSP)..

É interessante notar na Tabela 1 que quase não há, no Brasil, estudos focados na identificação e reconhecimento de oportunidades e motivação dos empreendedores – identificados pelo foco tipo D. Apenas seis trabalhos abrangem o tema, mas somente dois o tem como objetivo principal. Para efeitos de comparação, unicamente nos anais da Conferência de Pesquisa em

Empreendedorismo da Universidade de Babson – o *Frontiers of Entrepreneurship Research* – existem 21 estudos exclusivamente nesta temática – onde o objetivo principal é oportunidade ou motivação – somente entre os anos 2000 e 2002.

De uma forma geral, são registrados anualmente em todo o mundo, mais de 300 obras editadas e mais de 100 trabalhos publicados na literatura especializada sobre o Empreendedorismo (Filion, 1999).

## **2.1. O Empreendedorismo**

Diferentes autores (Stevenson, 1988; Filion, 1998; Philipsen, 1998; Davidsson 2000; Barini, 2003; Kruger, 2004) categorizam os estudos sobre empreendedorismo, agrupando-os em torno de duas óticas principais: os que consideram uma perspectiva econômica e os que adotam uma perspectiva comportamental (*behaviorista*) ou sócio-psicológica.

Os economistas têm associado os empreendedores com a inovação, enquanto os estudiosos de perspectiva comportamental têm se concentrado nas características criativas e intuitivas dos empreendedores (Filion, 1998).

Pelo lado dos economistas, Filion (1998) destaca os estudos de Cantillon e Say, os quais, em seus estudos preliminares sobre o Empreendedorismo, mostraram que não estavam interessados unicamente em uma teoria que abordassem um foco puramente econômico, mas também nos aspectos gerenciais de empresas e de desenvolvimento de negócios.

O Empreendedorismo foi identificado inicialmente pelos economistas como um elemento útil para entender o desenvolvimento. Em seguida, os estudiosos de perspectiva comportamental tentaram entender o empreendedor como uma pessoa. Entretanto, este campo de estudo ainda se encontra em pleno desenvolvimento, e irá envolver diversas outras perspectivas e disciplinas.

Diante desta separação econômica e comportamental do tema, Stevenson & Jarillo (1990) estendeu a categorização do estudo do Empreendedorismo organizando-o em três grupos: as origens comportamentais do Empreendedorismo, os efeitos dos empreendedores na economia e as formas de atuação do empreendedor.

A classificação utilizada neste trabalho acompanha estes precedentes, adaptando esta categorização da seguinte forma: origem e estudo do empreendedorismo, perfil e comportamento do empreendedor, processo do

empreendedorismo e seu impacto na economia, e motivação e identificação de oportunidades. Isto se deve a grande quantidade de trabalhos realizados sobre estes temas desde a categorização inicial proposta por Stevenson & Jarillo, em 1990. O grupo relacionado à motivação e oportunidade – abrangido por estes autores na categoria denominada forma de atuação do empreendedor – ganha destaque nesta nova categorização devido a sua vital importância para o estudo do Empreendedorismo (Lumpikin & Hills, 2001) e também, por ser o foco principal desta dissertação.

Desta maneira e conforme os resultados apresentados na Tabela 1, já é possível verificar que o estudo do Empreendedorismo no Brasil está em franco crescimento. Apenas na base de monografias e teses registradas na Capes, a quantidade de estudos relacionados ao tema mais do que dobrou nos últimos quatro anos, em relação aos 13 anos anteriores.

Entretanto, a abrangência destes estudos ainda é ligeiramente limitada, sendo concentrada basicamente no impacto econômico do Empreendedorismo e na identificação do perfil dos empreendedores.

### **2.1.1. Origem, Conceito e Teoria**

Segundo Barine (2003), apesar de aparentar ser um fenômeno recente, principalmente no Brasil, o estudo do Empreendedorismo teve seu início há séculos. Possivelmente sua primeira definição foi dada pelo francês Richard Cantillon, em meados de 1750, quando constatou que os empreendedores compravam no presente mercadorias a preços certos e vendiam no futuro a preços incertos. O Empreendedor era considerado o portador de incerteza (Filion, 1998).

A origem do termo merece destaque no estudo do Empreendedorismo visto que culturas diferentes identificavam o Empreendedorismo de maneiras bem distintas. Para os ingleses, o Empreendedorismo estava diretamente ligado a pequenas e novas empresas, enquanto para os alemães, o mesmo se referia a posse ou direção de um negócio.

Como o francês Jean Baptiste Say (1803, apud Filion, 1998) foi o primeiro a criar uma fundação para o estudo neste campo, ele é considerado por Filion (1998) como o pai do Empreendedorismo.

Porém, até os dias de hoje, os pesquisadores e estudiosos ainda não chegaram a um consenso sobre uma definição deste tema. As definições variam

em diferentes atividades, incluindo a criação de empresas, o desenvolvimento de novas combinações, a exploração de oportunidades, a condução da incerteza, a união de fatores de produção entre outros.

Segundo Virtanen (1997), não existe uma teoria universal consistente sobre o Empreendedorismo, mas diferentes perspectivas partindo de diversas áreas como a Psicologia, Sociologia, Antropologia, Administração e Economia.

A importância da constante busca por uma definição específica deste tema deve-se à necessidade de se mensurar a extensão do fenômeno do Empreendedorismo, pois uma definição consistente permite uma melhor comparação e agregação de dados, assim como interpretações de resultados já obtidos (*Australian Government*, 2003).

Anderson (2002) conclui que a definição de Empreendedorismo irá se desenvolvendo conforme esta área de estudo amadureça. Berchard (2001 *apud Australian Government*) afirma que esta é uma característica de uma área de estudo que ainda está em seus estágios iniciais, como é normalmente posicionado o campo de pesquisa do Empreendedorismo.

Apesar de não haver uma definição única sobre o tema, foi Schumpeter que realmente lançou o campo de estudo do Empreendedorismo nos tempos modernos, através de sua clara associação com a inovação (Filion 1998).

O estudo de Schumpeter trouxe grandes contribuições agregando um sentido humano aos estudos econômicos sobre o tema (Barini, 2003). Para ele, o Empreendedorismo requer:

Atitudes que estão presentes em apenas uma fração da população e que definem o tipo empreendedor e também a função empresarial. Essa função não consiste essencialmente em inventar nada ou criar as condições para sempre exploradas por uma empresa. Consistem em fazer as coisas acontecerem (Schumpeter, 1984 *apud* Barini, 2003, p.50).

Diante da perspectiva comportamental, aquele que trouxe a contribuição mais importante para o estudo do Empreendedorismo foi David C. McClelland.

A definição do Empreendedor dada por McClelland diferiu bastante do resto da literatura, quando ele afirmou que o empreendedor é aquele que exerce controle sobre a produção que não é apenas para consumo próprio (Filion 1998).

Estas teorias de caráter mais psicológico levam em consideração aspectos como características pessoais, motivações e estímulos de um indivíduo, e concluem que os Empreendedores têm uma forte necessidade de realização (McClelland, 1971 *apud* Braga, 2003).

Dentre as inúmeras outras definições que surgiram e podem ser facilmente encontradas na literatura, a do *Entrepreneurship Centre at Miami University of Ohio* se destaca por ser genérica, abrangente e interessante:

O Empreendedorismo é o processo de identificar, desenvolver e trazer uma visão para vida. Essa visão pode ser uma idéia inovadora, uma oportunidade, ou simplesmente uma nova maneira de fazer algo. O resultado final desse processo é a criação de um novo empreendimento, estruturado sob condições de risco e incerteza. (Simon, 2002, p.5)

Porém, além dos aspectos pessoais, um grande número de autores tem mostrado que os empreendedores refletem características do período e do local onde eles vivem (Filion, 1991), induzindo à visão do Empreendedorismo como um fenômeno também regional.

Foi no Século XX que surgiu a maior variedade de definições sobre o tema. Algumas sendo propostas inéditas, outras re-definições, e muitas alterações ou expansões de teorias já postuladas. Entretanto, diante destas inúmeras definições é possível identificar alguns elementos que estão incluídos na grande maioria dos casos encontrados na literatura (*Australian Government*, 2003):

- Criação de uma Empresa ou Organização;
- Identificação e exploração de Oportunidades;
- Inovação e Criatividade;
- Construção da Base de Recursos;
- Assunção de Riscos;
- Busca de crescimento;
- Criação de Valor.

Ainda assim, de uma forma bem genérica, pode-se dizer que o Empreendedorismo é frequentemente associado à identificação e exploração de oportunidades, de forma direta ou indireta. Devido à relação deste tópico com o tema deste trabalho, ele será mais profundamente debatido adiante.

Para Bygrave (1997), o Empreendedor é aquele que percebe uma oportunidade e cria uma organização para aproveitá-la. O fato mais interessante nesta definição de Bygrave é que ela já elimina em primeira instância os empreendimentos motivados pela mera necessidade de seus empreendedores. Porém, da mesma maneira que esta definição é restritiva por este lado, é abrangente pois qualquer nova empresa originada pela detecção de uma

oportunidade é considerada empreendedora, mesmo que promova apenas um pequeno incremento em um mercado já existente.

Já para Drucker (1986), o Empreendedorismo não está apenas nas pequenas e novas empresas. Segundo ele, estes aspectos não são suficientes para que se determine uma empresa como sendo empreendedora. É preciso que se crie algo novo, diferente, que se mude ou transforme valores. Uma empresa, mesmo que motivada por uma oportunidade, mas que não promova uma inovação, não é considerada empreendedora para Drucker.

E desta perspectiva é possível perceber que o Empreendedorismo também está presente, internamente nas empresas grandes ou antigas – tema conhecido atualmente como Empreendedorismo Corporativo ou Empreendedorismo Interno, ou ainda, Intra-empreendedorismo, e que será abordado em tópico adiante.

Segundo Virtanen (1997), a melhor definição do Empreendedorismo pelo ponto de vista de novas empresas inovadoras orientadas para o crescimento pode ser encontrada em Ronstadt (1984, p.28 apud Virtanen, 1997):

O Empreendedorismo é o processo dinâmico de criação incremental de riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os maiores riscos em termos de resultados, tempo e carreira, para criar valor em algum produto ou serviço.

O conceito do Empreendedorismo ainda envolve uma série de mitos que são largamente debatidos na literatura. Dentre muitos, destacam-se, segundo Dornelas (2003) aqueles que afirmam que os empreendedores são natos, que assumem riscos altíssimos e que são solitários. Junto com estes, também é bastante debatido o fato da matéria Empreendedorismo poder ou não ser ensinada – que tem forte relação com a alegação de os empreendedores possuem esta habilidade de nascença, algo como aqueles que são destaques na prática de esportes ou na música.

Segundo Bygrave (1997), o processo de criação de novos negócios já é bem conhecido e estudado, sendo este um dos tópicos de maior crescimento nos currículos das escolas de negócios. Desta forma, segundo ele, o Empreendedorismo pode sim ser ensinado e aprendido.

Para Drucker (1986), através da compreensão e prática da inovação como uma disciplina, as pessoas podem aprender este que é um dos conceitos principais do Empreendedorismo, e partir para a busca deliberada de fontes de inovação, mudanças e sintomas que indiquem oportunidades. Segundo aquele autor, “o empreendedor está sempre buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade” (p.36).

Isto não significa, obviamente, que as escolas de negócios irão garantir a criação de novos grandes empresários, mas trabalhando pessoas com aptidão para começar novos negócios será possível criar empreendedores melhor preparados (Bygrave, 1997).

### **2.1.2. Perfil e Comportamento Empreendedor**

Grande parte do estudo e pesquisa no campo do Empreendedorismo se concentra na identificação do perfil do Empreendedor. A literatura apresenta algumas justificativas para estes estudos. Uma delas diz respeito ao ensino do Empreendedorismo, onde seria necessária uma adequada seleção de conteúdos para servir de referência indicadora do desenvolvimento dos empreendedores. Outra justificativa seria a necessidade de se traçar o perfil do empreendedor de sucesso com o objetivo de permitir sua identificação dentre inúmeros candidatos.

Como no Brasil existe um índice muito alto de falências de pequenas e médias empresas, alguns estudiosos do tema acreditam que os fatores mais relevantes para justificar estes acontecimentos estão relacionados à psicologia comportamental dos empreendedores (Veloso , 2000). Segundo McClelland (1971, apud Oliveira, 2003) os empreendedores têm características psicológicas que os diferenciam de outras populações, como por exemplo, os gerentes. Desta forma, a identificação de fatores de sucesso de empreendedores a partir da análise de seu perfil e comportamento, poderia contribuir na contenção destes insucessos.

De acordo com o Sebrae (2004), o empreendedor possui três conjuntos de características que definem sua propensão de sucesso:

- Conjunto de realização: busca oportunidades, tem iniciativa e proatividade, assume riscos calculados, exige qualidade e eficiência, tem persistência e comprometimento;
- Conjunto de planejamento: busca de informações, estabelece metas, planeja e monitora sistematicamente;
- Conjunto poder: estabelece rede de contatos e é persuasivo, independente e autoconfiante;

Já em um trabalho realizado por McClelland em 1961 e citado por Timmons (1985), foram identificados três grupos de necessidades atreladas a empreendedores de sucesso, que se assemelham aos apresentados pelo Sebrae:



- **realização:** pessoas que procuram mudanças em suas vidas objetivando a realização pessoal. Estabelecem metas realísticas e realizáveis colocando-se em situações competitivas. Seus principais indicadores comportamentais são: competir com seus próprios critérios; encontrar ou superar um padrão de excelência; visar a uma única realização; usar feedback; estabelecer metas de negócios a longo prazo e elaborar planos para superar obstáculos;
- **afiliação:** pessoas que apresentam forte evidência de preocupação em estabelecer, manter ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas. Principais indicadores comportamentais: estabelecer laços de amizade e ser aceito; fazer parte de grupos sociais; sentir grande preocupação pelo rompimento de uma relação interpessoal positiva e elevada preocupação com as pessoas em seu ambiente de trabalho;
- **poder:** pessoas que demonstram grande preocupação em exercer poder sobre os outros. Indicadores comportamentais: executar ações poderosas; despertar fortes reações emocionais nas outras pessoas; preocupar-se constantemente com a reputação, *status* e posição social e visar sempre superar os outros.

De uma forma geral, as características como motivação para realização, estilo de liderança, capacidade para identificar e avaliar oportunidades, iniciativa, propensão para assumir riscos, lidar em ambiente de incertezas e capacidade de inovação são normalmente apontadas como determinantes no comportamento de um empreendedor de sucesso.

Outros autores possuem uma visão mais específica com relação a características necessárias para o êxito de empreendedor. Alguns dos atributos de personalidade necessários aos empreendedores citados são: ser paciente, econômico, flexível, ter disposição para o sacrifício, senso de humor, habilidade para pesquisar, saber lidar com crédito e possuir um ponto de vista muito otimista (Iverson, 1996; D'Avila, 1996).

Já segundo Byers (1997), o aspecto mais importante na definição do empreendedor de sucesso não está especificamente em suas características e perfil, mas sim, em sua rede social de relacionamentos que o mesmo estabelece internamente e externamente a sua empresa.

De acordo com Miner (1996), existe uma tipologia de perfis de empreendedores que podem levar suas empresas ao sucesso. São quatro: os realizadores de motivação pessoal, os gerentes efetivos, os super-vendedores

de grande empatia e os exímios desenvolvedores de idéias. Segundo ele, é fundamental que o empreendedor identifique seu perfil mais adequado nesta tipologia, e evite assim gastar energias com atividades que não tem talento.

Timmons (1985) realizou diversos estudos sobre o tema, e registrou em alguns tópicos os principais atributos e comportamentos dos empreendedores de sucesso, após revisar mais de 50 pesquisas:

- comprometimento, determinação e perseverança
- auto-realização;
- senso de oportunidades
- orientado por metas;
- mantêm um controle racional dos impulsos;
- sabe lidar com o fracasso;
- formadores de equipes

De forma complementar, identificou os aspectos comportamentais relacionados a empreendedores que fracassaram:

- senso de invulnerabilidade
- impulsividade
- falta de autocontrole
- excesso de autoconfiança
- senso de independência

Carland et al. (1984) desenvolveu um resumo cronológico das características dos empreendedores disponíveis na literatura.

Tabela 2 – Características dos Empreendedores

<b>Data</b>	<b>Autor</b>	<b>Características</b>
1848	Mill	Tolerância ao risco
1917	Weber	Origem da autoridade formal
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa
1954	Sutton	Busca de responsabilidade
1959	Hartman	Busca de autoridade formal

1961	McClelland	Capacidade de assumir risco e necessidade de realização
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e auto confiança.
1964	Pickle	Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico.
1971	Palmer	Avaliador de riscos
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência.
1973	Winter	Necessidade de poder
1974	Borland	Controle interno
1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais
1978	Timmons	Auto confiança, orientado por metas, capacidade de assumir riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação
1980	Sexton	Energico, ambicioso, revés positivo
1981	Welsh e White	Necessidade de controle, focado em responsabilidade, auto confiança, corredor de riscos moderados
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado ao crescimento,profissionalização e independência.

Fonte: Carland et al. (1984)

Porém, nem tudo é consenso neste segmento de estudo do Empreendedorismo. Segundo Oliveira (2003) as pesquisas de natureza comportamental não resultaram na criação de um padrão único de comportamentos para explicar o processo de empreender.

Young (1971, *apud* Oliveira, 2003) é um dos pesquisadores que critica os teóricos que tentam identificar empreendedores a partir de suas características comportamentais. Para ele, os atributos e competências empreendedoras aparecem em indivíduos como resultados particulares do ambiente familiar, experiências profissionais anteriores, relações com determinados grupos e como reflexo de valores culturais gerais.

Bygrave (1997) alerta que os elementos de caráter social não devem ser analisados de maneira isolada pois a vontade de criar uma empresa depende de vários fatores, como a perspectiva de carreira, influência de familiares e amigos,

a capacidade de construir redes de relacionamentos e as condições da economia e acesso aos recursos.

De acordo com uma pesquisa realizada por Ray (1993, *apud* De Ré, 2000), as mesmas características encontradas por outros autores para identificar o empreendedor de sucesso, foram constatadas com empreendedores da França, EUA, Japão e Canadá. Ainda assim, afirma que não há um tipo ideal de personalidade ou um conjunto especial de atributos que garanta o sucesso de um empreendedor. Desta forma, o autor faz críticas aos estudos que estabelecem unicamente determinados atributos de personalidade como garantidores do sucesso de um empreendimento.

De acordo com Longen (1997) grande parte dos estudos realizados visando a definir as características dos empreendedores analisa apenas atributos da personalidade, não considerando o processo que leva a formação de tais características. Sugere assim, que os estudos devem ser focados em identificar quais habilidades e conhecimentos são necessários para se criar empreendimentos bem sucedidos.

Deakins (1996, *apud* De Ré, 2000) diz que considerar apenas as características da personalidade do empreendedor como fator preponderante do sucesso pode levar a concepção de que os empreendedores representam um conjunto finito de pessoas que possuem capacidades inatas, o que, segundo o autor, não é uma constatação verdadeira.

Já partindo de uma outra perspectiva, Ucbasaran (2002) estudou as características do empreendedor do ponto de vista de sua experiência empreendedora. Analisou a relação entre possuir experiência como empreendedor com o processo de identificação de oportunidades e constatou que, dispondo de uma quantidade maior de informações, os empreendedores experientes estão mais propensos a identificar oportunidades de negócios.

Esta talvez seja uma das características mais relevantes para se determinar o potencial de sucesso dos empreendedores dada a importância da identificação de oportunidades no processo do empreendedorismo.

### **2.1.3.**

#### **O processo do Empreendedorismo e seu impacto na economia e no ambiente**

O Empreendedorismo é a força que direciona a economia para alocar recursos de forma eficiente e aumentar a produtividade ao longo do tempo (Holcombe, 2003).

Segundo Drucker (1986), o surgimento da economia Empreendedora é um evento tanto cultural e psicológico, quanto econômico ou tecnológico. Ele acredita que os eventos que explicam o fato do Empreendedorismo ser eficaz para um país ou uma sociedade não são, provavelmente, eventos econômicos propriamente ditos, mas mudanças de valores, percepções e atitudes em instituições e talvez, mudanças na educação.

Para Drucker (1986), o que motivou o aparecimento da Economia Empreendedora nos EUA foram as novas aplicações da disciplina da Administração, que se voltou a novos empreendimentos e não apenas a empresas existentes, a empresas pequenas e não somente as grandes e principalmente à inovação sistemática, através da busca e aproveitamento de novas oportunidades para satisfazer as necessidades humanas. De acordo com aquele autor “A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente” (p.25).

Por estar diretamente ligado à mudança e às incertezas o Empreendedorismo sempre teve uma forte conotação de atividade de alto risco. Não há dúvidas que o Empreendedorismo envolva riscos, porém, comparando-o com a prática da otimização é possível constatar um risco relativamente menor. Segundo Drucker (1986), a explicação está no fato de que na prática do Empreendedorismo, um resultado moderadamente bem sucedido equivale a retornos consideravelmente suficientes para compensar seu risco. Já na prática da otimização, quando se planeja otimizar recursos em áreas onde as oportunidades para a inovação já existem, as possibilidades de se obter retornos expressivos são substancialmente pequenas, tornando assim, a otimização relativamente mais arriscada.

Não se trata de excluir os riscos da atividade empreendedora, mas de minimizar o impacto deste mito que em muitos casos afasta os empreendedores de grandes oportunidades de inovação. O risco do Empreendedorismo está muito mais relacionado à imperícia do empreendedor do que com a atividade empreendedora em si (Drucker 1986).

Van der Veen (2000) concluiu que, resumindo as definições encontradas na literatura, o Empreendedorismo pode ser visto como um processo e não um evento. Um processo que envolve, dentre outros elementos, a procura e exploração de oportunidades no qual o empreendedor é o centro de cada estágio e que é afetado por variáveis sociais e ambientais. Já para Malecki

(1997, apud Neck, 2004), o empreendedorismo é um processo tanto quanto um fenômeno.

O processo do empreendedorismo – isto é, a sucessão de eventos e mudanças que determina o surgimento da atividade empreendedora – é definido por Bygrave (2001) como um processo holístico e dinâmico, iniciado por um ato humano de vontade própria, que ocorre ao nível da empresa individual, envolve mudança de estado, inúmeras variáveis antecedentes e a descontinuidade, e gera saídas que são extremamente sensíveis as condições iniciais destas variáveis.

Segundo Gartner (1985), ao se estudar o processo de formação de novos empreendimentos, quatro dimensões devem ser consideradas: os indivíduos envolvidos na criação da empresa, as atividades empreendidas por eles durante este processo, a estrutura organizacional e a estratégia do novo negócio, e o contexto do ambiente externo.

A grande parte das teorias sobre organizações supõe certas propriedades complexas que ocorrem somente após as empresas atingirem um determinado porte (Gartner, 1995), como pode ser encontrado em Mintzberg (1979, *apud* Almeida, 2000) e Miles (1980, *apud* Almeida, 2000). Gartner (1985) sugeriu propriedades emergentes que seriam indicadoras de que uma organização está no processo de surgimento, como a intenção de criar a organização e a obtenção de recursos para criar a organização.

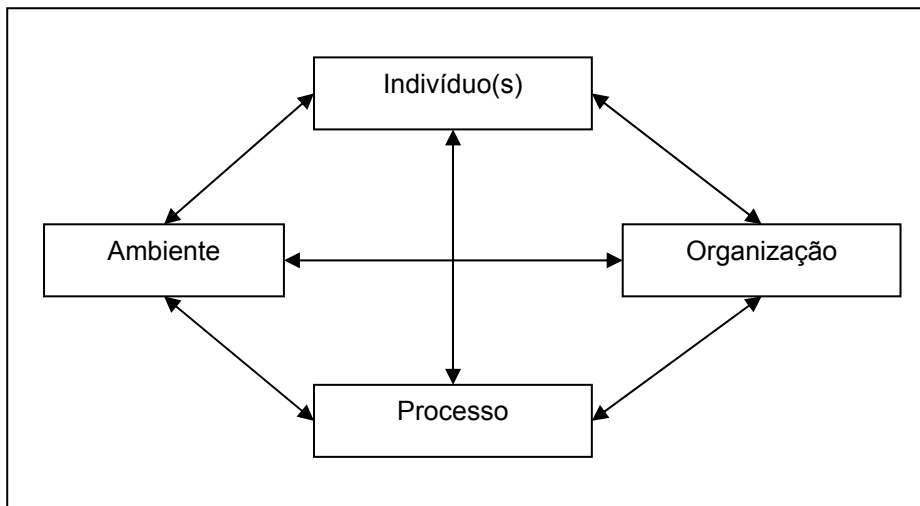
Embora o evento mais comumente atribuído ao início do surgimento de uma organização seja o comprometimento pessoal do empreendedor (ou empreendedores) envolvido, Gartner (1995) encontrou em sua pesquisa casos em que o primeiro evento do processo foi as vendas ou a obtenção de suporte financeiro. Já o último evento considerado no processo de criação de empreendimentos é a contratação dos primeiros empregados, as primeiras receitas de vendas, a obtenção do suporte financeiro e até mesmo o próprio envolvimento pessoal em um grau mais elevado.

O tempo médio em que uma empresa passa por este processo inicial de surgimento é de um ano (Gartner, 1995). Já em uma pesquisa realizada por Van der Veen, et. al. (1989, *apud* Gartner, 1995) com empresas emergentes de alta tecnologia, este tempo médio encontrado foi de quatro anos.

Gartner (1995) desenvolveu um modelo para descrever o processo de criação de novos empreendimentos através de quatro dimensões, conforme a Figura 1:

- (a) Indivíduo(s): a(s) pessoa(s) envolvida(s) na criação do novo empreendimento.
- (b) Organização: o tipo de empresa que está sendo criada
- (c) Ambiente: a situação ao redor e sua influência na nova organização
- (d) Processo de criação de um novo empreendimento: as ações realizadas pelo(s) indivíduo(s) para iniciar o novo empreendimento

Figura 1– Modelo: Criação de novos empreendimentos



Fonte: Gartner (1995)

Hisrich (2005), define o processo do empreendedorismo de uma forma pragmática, considerando a existência de quatro fases: a identificação e avaliação da oportunidade, o desenvolvimento do plano de negócios, a determinação dos recursos necessários e o gerenciamento da empresa resultante desde processo

Uma das principais questões inerentes ao processo do Empreendedorismo é a detecção e identificação das oportunidades, visto que este pode ser considerado o evento inicial deste processo.

Grande parte das idéias que desencadeiam oportunidades para o processo do Empreendedorismo vêm através da experiência ou da carreira empregatícia das pessoas. Estimativas apontam que 90% dos novos negócios de alto potencial foram iniciados na mesma indústria, ou relacionada próxima a ela, em que o empreendedor teve experiência prévia (Bygrave, 1997).

Para Bygrave (1997), após a detecção da oportunidade, quase sempre existe um evento disparador que determina o nascimento do novo empreendimento.

A identificação da oportunidade é uma das partes mais difíceis do processo do Empreendedorismo, mas a avaliação da oportunidade é a parte mais crítica. Esta fase envolve atividades complexas, como analisar se o produto ou serviço proposto pela empresa irá trazer os retornos esperados comparado com os recursos necessários, os riscos envolvidos, se as habilidades pessoais e os objetivos do empreendedor estão alinhados e o diferencial a ser criado num ambiente competitivo. (Hisrich, 2005).

Davidsson (2000) resume o processo do Empreendedorismo em duas ações básicas: descoberta e exploração. A descoberta engloba a geração da idéia, a identificação, detecção, formação e refinamento da oportunidade. A exploração lida basicamente com aquisição de recursos e a coordenação de novos recursos.

Segundo Davidsson (2000), para que o processo do empreendedorismo seja direcionado para a efetiva criação de valor, tanto a descoberta quanto a exploração são absolutamente necessários. Sem a exploração não a criação de valor e conseqüentemente não há empreendedorismo. Sem a descoberta, os esforços de exploração de idéias vão não representam oportunidades reais.

Para Gartner (1995) Os aspirantes a empreendedores devem perseguir agressivamente oportunidades no curto prazo para descobrir rapidamente se elas são valiosas a ponto de serem exploradas, ou devem apenas ser abandonadas. Os indivíduos que não dedicam tempo e esforço para realizar as atividades necessárias para iniciar um novo empreendimento, irão se deparar, provavelmente, com uma situação de estar sempre tentando, ao invés de prosperar ou fracassar.

Já de acordo com Brockner (2004), apesar da geração da idéia ser nitidamente um estágio importante do processo de empreendedorismo, este não é de modo algum o único. Segundo ele, assim como proposto por Thomas Edison, o inventor da lâmpada, o sucesso é “1% inspiração e 99% transpiração”, ou seja, uma vez concebida a idéia, tem-se apenas o potencial de se atingir o sucesso. A condição para que este potencial de sucesso seja comprovado, vai depender de quão bem o empreendedor e seus recursos envolvidos irão completar os estágios seguintes do processo empreendedor. Mais especificamente, quando uma idéia com potencial de sucesso é concebida, é extremamente necessário que ela seja examinada ou realmente testada.

O processo do Empreendedorismo não é seqüencial, ao contrário, é interativo e contém vários ciclos de *feedbacks*. Porém, é importante notar que cada processo é único em seu próprio curso (Van der Veen, 2000).



O estudo do processo do Empreendedorismo se confunde com o estudo do processo de identificação de oportunidades, por este último ser considerado por vários autores o elemento principal do processo de criação de novos empreendimentos (Gartner, 1995; Bygrave, 1997; Davidsson, 2000; Hisrich, 2005) e desta forma, o tema ainda será amplamente explorado neste estudo.

#### **2.1.4. Identificação de Oportunidades**

Uma das tarefas mais importantes do empreendedor é identificar oportunidades. O ponto inicial do processo do Empreendedorismo, tanto para o indivíduo quanto para a empresa, é a atividade de buscar oportunidades continuamente e de forma criativa (Stevenson et al., 1985 apud Ardichvili et al., 2003; Shane & Venkataraman, 2000 ; Alsos & Kaikkonen, 2004).

De acordo com Kirzner (1973), o papel único do empreendedor na economia é encontrar e explorar oportunidades obtendo vantagem de desequilíbrios econômicos, isto é, conhecendo e reconhecendo oportunidades que outros não conseguem.

O processo de identificação ou reconhecimento de oportunidades é uma nova área de importância vital para o estudo do Empreendedorismo (Lumpkin et al., 2001).

Para Stevenson & Jarillo (1990), de uma forma bem genérica, uma oportunidade é um estado futuro desejado que difere do estado atual, sendo consideravelmente factível de ser atingido. Ou ainda, pode ser considerada a chance de atender uma demanda, interesse ou necessidade de mercado, através de uma combinação criativa de recursos, com o objetivo de gerar valor superior (Kirzner, 1973; Schumpeter, 1934 apud Ardichvili et al., 2003). Segundo Shane & Venkataraman (2000):

Nós definimos o campo do empreendedorismo como a análise erudita de como, por quem, e com quais efeitos as oportunidades para se criar serviços e produtos futuros são descobertas, avaliadas e exploradas (Shane & Venkataraman, 2000, p.218)

A definição mais tradicional de oportunidade, no contexto do Empreendedorismo, representa a chance de introduzir produtos, serviços ou processos inovadores em uma indústria ou mercado (Gaglio, 2004).

Partindo das definições de Empreendedorismo encontradas na literatura, Van der Veen (2000) concluiu que as oportunidades possuem um papel central no processo do Empreendedorismo.

Apesar da elevada importância no campo do Empreendedorismo, o estudo do reconhecimento e identificação de oportunidades ainda é muito pouco evoluído. Isto talvez possa ser explicado pelo fato de que este processo ocorre nos estágios iniciais do Empreendedorismo, antes da criação do empreendimento (Lumpkin et al., 2001; Ardichvili et al., 2003).

As oportunidades empreendedoras surgem, primeiramente, porque diferentes pessoas possuem diferentes crenças sobre o valor relativo dos recursos disponíveis, e desta forma, podem transformá-las de diferentes formas em estados diferentes (Kirzner, 1997).

As pessoas tomam decisões baseadas em suas intuições, em informações precisas e imprecisas, o que, em algum momento, promove decisões incorretas. Partindo deste princípio em que as decisões nem sempre são corretas, este processo desencadeia erros que criam deficiências, excessos e alocações incorretas de recursos. A ocorrência desses erros são oportunidades que os empreendedores, como indivíduos perspicazes, podem perceber e atuar rapidamente nessas brechas para criar negócios rentáveis (Kirzner, 1973).

Nem todas as oportunidades são necessariamente óbvias para todos em um mesmo momento (Hayek, 1945 apud Shane & Verkataraman, 2000). Por outro lado, existe a possibilidade de que uma oportunidade seja identificada simultaneamente por vários empreendedores. Isto somente será descoberto por um deles, entretanto, caso algum dos outros comece a explorá-la ao mesmo tempo (Casson, 1982).

Para que existam oportunidades empreendedoras, deve haver um momento em que não há consenso entre as pessoas sobre o valor de determinados recursos (Eckhardt & Shane, 2003).

Kirzner (1973) introduziu o conceito de perspicácia empreendedora (*entrepreneurial alertness*) que definiu como sendo a habilidade para perceber, sem necessariamente estar procurando, oportunidades que até então foram negligenciadas. O empreendedor deve estar atento para quando ocorrer uma combinação de alguns fatores, como traços da personalidade (criatividade e otimismo), conhecimento ou experiência prévia e rede de contatos (Ardichvili et al., 2003).

Este autor reforça que esta perspicácia do empreendedor deve permitir que ele seja mais rápido para detectar sinais, mais preciso para identificar seus verdadeiros significados, mais ágil para inferir o escopo completo de suas implicações, e principalmente, mais preciso para determinar o potencial comercial destes sinais.

Aqueles que não percebem estes sinais de mudança ou mal interpretam seus significados e implicações, não identificam oportunidades inovadoras em tempo suficiente para capitalizá-las. (Gaglio, 2004, p.535)

Indícios empíricos mostraram que os Empreendedores possuem um diferencial de perceber e raciocinar de forma diferente de outras pessoas. E devido a isso eles conseguem identificar oportunidades de negócios inovadoras antes dos outros. (Kirzner, 1979 *apud* Gaglio, 2004).

### Processo de Identificação de Oportunidades

Conforme determinadas necessidades do mercado tornam-se mais precisamente definidas em termos de benefícios e valor percebido por determinados usuários, e os recursos necessários para atender essas necessidades tornam-se mais precisamente definidos em termos de seu uso em potencial, a oportunidade inicia seu processo de migração de sua forma elementar para um conceito de negócio parcialmente definido. Isto inclui a noção central de como as necessidades do mercado serão atendidas e como os recursos necessários serão organizados (Ardichvili et al., 2003).

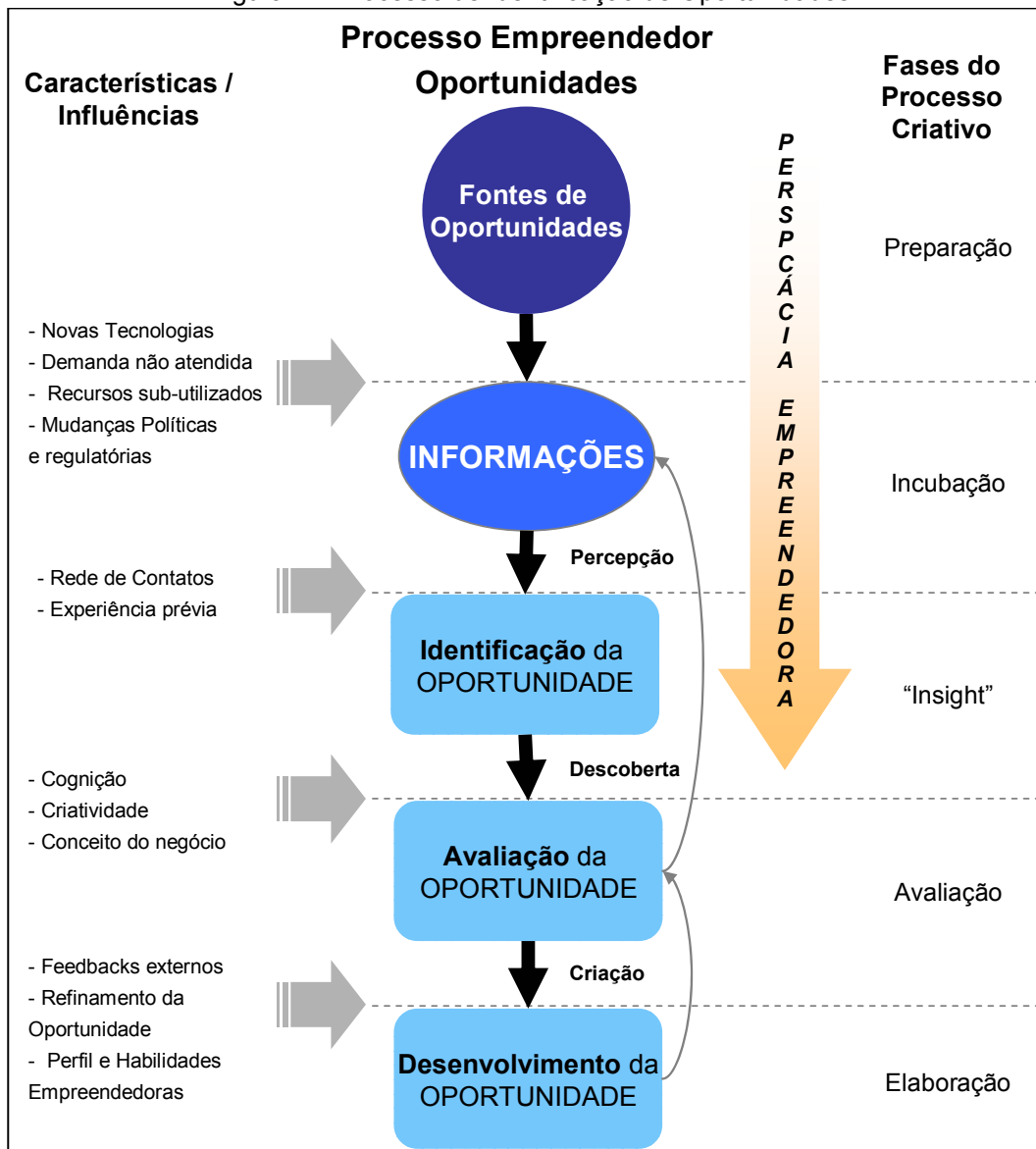
A criação de um empreendimento de sucesso ocorre em seguida a um processo de desenvolvimento de uma oportunidade bem sucedido. Este processo envolve o reconhecimento da oportunidade, sua avaliação e o desenvolvimento propriamente dito. Trata-se de um processo cíclico e iterativo pois o empreendedor deve avaliar a oportunidade inúmeras vezes durante os diferentes estágios de seu desenvolvimento – o que poderá acarretar na identificação de oportunidades adicionais ou mesmo ajustes à visão inicial (Ardichvili et al., 2003).

O processo de identificação, ou reconhecimento, de oportunidades envolve três atividades principais: percepção, descoberta e criação. A percepção estaria relacionada com o ato de sentir as demandas do mercado ou perceber a subutilização de recursos. A segunda atividade seria a descoberta do “encaixe” (*fit*) entre uma necessidade particular do mercado e recursos específicos. E este processo terminaria com a criação de um novo “encaixe” entre estas necessidades e recursos, até então separados, em um conceito de negócio bem definido (Hills, 1995; Ardichvili et al., 2003).

Lumpkin et al. (2001) sugere uma abordagem na qual aproxima o processo de identificação de oportunidades com o processo criativo, alegando que se trata de um aspecto inerente do mesmo. Esta abordagem sugere a existência de

cinco fases no processo criativo – proposto originalmente por Wallas (1926, *apud* Lumpkin et al., 2001) – que teriam sua equivalência no processo empreendedor de identificação de oportunidades: preparação, incubação, lampejo (*insight*), avaliação e elaboração.

Figura 2 – Processo de Identificação de Oportunidades



Fonte: adaptado de Lumpkin et al., 2001; Kizner, 1973; Dubins, 1978 *apud* Ardichvili et al., 2001; Shane & Venkataraman, 2000

Diversos autores destacam determinadas características e fatores de influência no processo de identificação de oportunidades: experiência prévia (Koeller, 1988 *apud* Lumpkin et al., 2001; Alsos & Kaikkonen, 2004), rede de contatos (Christensen & Petersen, 1990), novas tecnologias, demandas não atendidas, recursos subutilizados ou inutilizados, mudanças políticas e

regulatórias (Bhidé, 2000; Ardichvili et al., 2003; Shane & Venkataraman, 2000), entre outros.

Baseado nestes estudos prévios, juntamente com o conceito de perspicácia empreendedora proposta por Kirzner (1973), é aqui proposto um modelo de reconhecimento de oportunidades que engloba estas atividades, fases, características e fatores de influência citados (Figura 2).

O processo tem início com o volume de informações que o empreendedor consegue obter e organizar a partir das diferentes fontes de oportunidades – detalhadas adiante – com as quais ele tem envolvimento. Esta é a fase de preparação do Empreendedor no seu processo criativo.

As pessoas possuem diferentes conjuntos de informações, e estes conjuntos influenciam suas habilidades para identificar oportunidades específicas (Shane & Venkataraman, 2000). Para reconhecer uma oportunidade o Empreendedor necessita ter informações prévias que, combinadas com novas informações, criam uma conjectura empreendedora que viabiliza o início do processo (Kaish & Gilad, 1991). Para Casson (1982), o Empreendedor necessita obter um monopólio de determinadas informações que indicam que há potencial de lucro em uma oportunidade aparente.

A experiência profissional e de vida do Empreendedor, assim como sua rede social de relacionamentos, podem contribuir para que ele tenha a percepção de que uma idéia possa se constituir em uma oportunidade potencial (Alsos & Kaikkonen, 2004). Trata-se de um aspecto basicamente intuitivo e não linear (Lumpkin et al., 2001), baseado no fato de existir uma heterogeneidade da sensibilidade de cada indivíduo na percepção de oportunidades voltadas para a criação de um novo valor (Ardichvili et al., 2003). É a fase de incubação do processo criativo, quando as informações previamente obtidas e organizadas estão sendo cruzadas e processadas no intuito de se obter novas combinações. O Empreendedor deve estar atento para fatores ambientais como mudanças regulatórias, surgimento e descontinuidades de tecnologias (Bhidé, 2000), podendo combiná-los com as informações que estão sendo processadas.

A percepção de que uma idéia tem potencial de ser uma oportunidade deve direcionar o Empreendedor a descobrir um “encaixe” para uma demanda de mercado, seja ela conhecida ou não, junto a recursos específicos. Este é o estágio do processo referente à identificação da oportunidade propriamente dita, quando ocorre a convergência de idéias para uma oportunidade empreendedora real.

O Empreendedor deve ser capaz de determinar novas relações entre meios e fins, identificando assim, o potencial comercial do que está concebendo (Shane & Venkataraman, 2000). Esta habilidade dependerá de características particulares do Empreendedor, como a cognição e a própria criatividade. Devido ao fato desta parte do processo criativo – originalmente intitulada de "iluminação" – poder ocorrer de forma espontânea e involuntária, algumas denominações comuns são: "*insight*", "*eureka!*", "*aha!*" ou "ponto de visão" (Gaglio, 1992; McMullan, 1984 *apud* Lumpkin et al., 2001).

Identificar o potencial da oportunidade é o primeiro passo, porém, é necessário verificar se o mesmo é plausível, se o conceito do negócio parcialmente concebido é passível de implementação e se o Empreendedor possui as habilidades necessárias para executar esta tarefa (Lumpkin et al., 2001). Isto porque, segundo Timmons (1985), o que aparenta ser uma boa oportunidade empreendedora, pode não ser, de fato, uma genuína oportunidade de negócio.

Estas ações sugerem uma reanálise das informações previamente obtidas e conseqüentemente da oportunidade identificada. Os *feedbacks* externos também são necessários, tanto de *experts* no assunto quanto do próprio mercado, com o objetivo de testar a viabilidade do conceito do negócio. Segundo Lumpkin et al. (2001), neste momento o processo deixa de ser individual e pessoal, e a oportunidade identificada torna-se um assunto a ser considerado por outros.

É portanto neste estágio que o Empreendedor deve, efetivamente, criar o conceito do negócio, recriando ou recombinao recursos no intuito de disponibilizar um valor superior ao que já é disponibilizado. A criação do conceito do negócio parte da oportunidade identificada, porém, deve ir além de um simples ajuste na combinação de recursos e necessidades correntes, para uma inovação radical ou uma reestruturação drástica de um negócio existente (Ardichvili et al., 2003).

Esta fase do processo criativo é considerada por Csikszentmihalyi (1996, *apud* Lumpkin et al., 2001) como a mais desafiadora de todo o processo. Isto porque, ela exige, que o Empreendedor seja extremamente honesto consigo mesmo na verificação da viabilidade e do potencial do seu *insight*. Negligenciar a avaliação do conceito do negócio tem sido citado como um dos mais freqüentes motivos de fracasso de novos empreendimentos nos EUA (Vesper, 1996 *apud* Lumpkin et al., 2001).

A etapa de avaliação promove *feedbacks* que leva o Empreendedor novamente às etapas anteriores e, com isso, é possível realizar um refinamento das informações, da oportunidade identificada e conseqüentemente do conceito de negócio definido. Tendo superado estes pontos, o Empreendedor poderá, então, passar para o desenvolvimento do plano de negócios de seu novo empreendimento. Trata-se da fase mais difícil e demorada de todo o processo criativo (Csikszentmihalyi, 1996 *apud* Lumpkin et al., 2001).

Nesta etapa final, o perfil e as habilidades empreendedoras do indivíduo são fundamentais para que seja realizada uma boa estruturação do empreendimento, criando bases sólidas e ajustando seu crescimento de acordo com os aprendizados que irão surgindo.

Conforme proposto inicialmente por Kirzner (1973), a principal habilidade necessária ao Empreendedor para dar início e obter êxito neste processo é a perspicácia empreendedora. De acordo com Yu (2001), até mesmo a mais óbvia oportunidade pode ser ignorada por um indivíduo que não está motivado ou preparado para vê-la, isto é, que não possui, não sabe se possui ou nunca estimulou, sua perspicácia empreendedora. Esta habilidade estaria fortemente relacionada às primeiras três fases do processo criativo, desde a preparação até o *insight*, que equivale a identificação da oportunidade. Trata-se de um conceito abstrato de uma habilidade subjetiva, amplamente debatida na literatura (Kirtzer, 1973, 1997, 1999, 2000; Yu, 2001; Gaglio, 2001; Fiet et al., 2004), sendo que não é objetivo deste trabalho julgar sua real existência ou analisá-la em profundidade. Para isso, recomenda-se a leitura inicial de Yu (2001).

### Fontes de Oportunidades Empreendedoras

O processo de identificação de oportunidades é invariavelmente baseado na condição de que um ou mais Empreendedores conseguirão encontrar uma circunstância adequada ou favorável para que, partindo de uma combinação de diversas informações, seja possível planejar e projetar a criação de um novo empreendimento.

Porém, essa condição genérica e abrangente não sugere a procedência destas oportunidades, isto é, de que maneira os empreendedores poderiam procurar ou monitorar fontes que forneceriam informações potenciais para criação de novos negócios.

A literatura apresenta diferentes sugestões sobre quais seriam estas principais fontes de oportunidades, porém, não apresenta um modelo

consolidado e amplamente utilizado. Além disso, o que é considerado por alguns autores como fatores de influência para a identificação de oportunidades, é compreendido por outros como sendo as fontes primárias das mesmas.

Desta forma, é aqui proposto um modelo de fontes de oportunidades baseado na literatura revista, que inclui os principais fatores que influenciam positivamente o reconhecimento das mesmas.

O modelo (Figura 3) é baseado em três grupos principais de fontes de informações que podem gerar oportunidades potenciais, pois segundo Shane (2000), as oportunidades são descobertas relacionadas a informações que os empreendedores possuem: o Empreendedorismo Corporativo (Bygrave, 1995; Teach et al., 1989 apud Van der Veen, 2000; Ziestma, 1999; Bhidé, 2000; Christensen & Pertesen, 1990) a pesquisa e a procura deliberada (Gaglio, 2001; Teach et al., 1989 apud Van der Veen, 2000; Herron and Sapienza, 1992 apud Ziestma, 1999; Mullins, 2004) ou uma visão e inspiração (Kirzner, 1973; Baron, 2004; Long & McMullan, 1984 apud Chelly, 2003).

Esses três grupos são influenciados positivamente por dois fatores principais: a rede de contatos sociais (Christensen & Peterson, 1990; Ardichvili et al., 2003; Birley, 1985 apud Van der Veen, 2000) e a experiência prévia do Empreendedor (Timmons, 1985; Ardichvili et al., 2003; Koeler, 1988 apud Lumpkin et al., 2001; Alsos & Kaikkonen, 2004). Este último fator, entretanto, não é unânime entre os pesquisadores, visto que Bhidé (2000) constatou, através de entrevistas com vários empreendedores de sucesso nos EUA em 1989, que grande parte deles não tinha qualquer experiência prévia no setor ou indústria, e os que tinham, eram superficiais, não influenciando significativamente o sucesso do negócio.

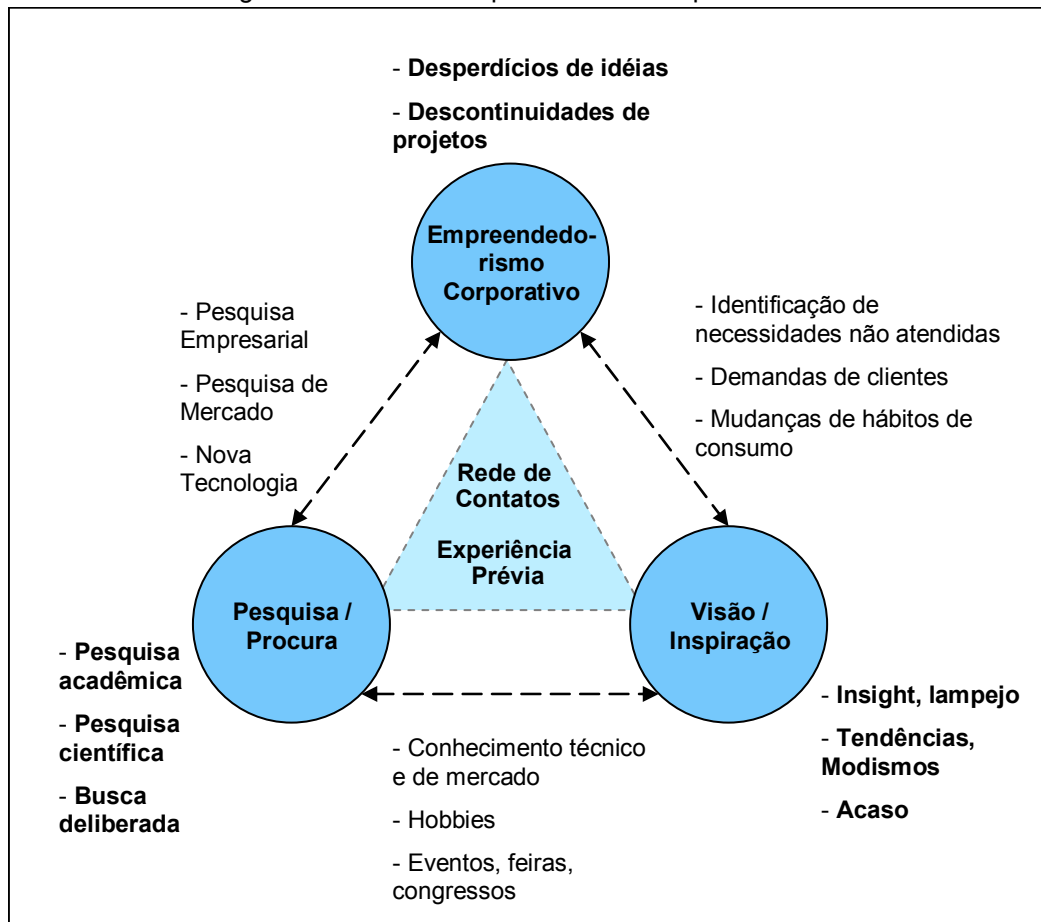
Ainda assim, muitos outros autores como os citados acima confirmam que a experiência prévia possui significativa relevância no processo de identificação de oportunidades. Kirzner (1973) reforça que os Empreendedores não vendem apenas produtos, mas seus conhecimentos. Shane (2000) afirma que a experiência prévia alavanca o reconhecimento do valor de uma nova informação, que poderá se tornar uma nova oportunidade. Este autor define que uma experiência qualquer com negócios, com a indústria, alguma experiência funcional em marketing, desenvolvimento ou gerência de produtos e experiência como Empreendedor ou em uma empresa emergente, irão prover informações e habilidades que aumentarão a probabilidade de explorar uma oportunidade.

Alsos & Kaikkonen (2004) concluem, então, que existe uma relação entre estes dois fatores de influência positiva nas fontes de oportunidades, pois a



experiência prévia pode contribuir tanto no sentido do conhecimento e habilidades que o empreendedor obtém, quanto com a ampla e sólida rede de contatos que a experiência prévia pode gerar a ele.

Figura 3 – Fontes de Oportunidades Empreendedoras



Fonte: baseado em Mullins, 2003, Vésper, 1996 *apud* Lumpkin et al., 2001, Bhidé, 2000; Christensen & Petersen, 1990

Cada um dos três grupos, seja individualmente ou em suas intercessões, sugerem atividades ou geram informações com potencial de levar o Empreendedor ao início do processo de reconhecimento de uma oportunidade.

### Empreendedorismo Corporativo

O Empreendedorismo Corporativo apresenta-se, neste modelo, como o principal grupo de fontes de oportunidades. De acordo com pesquisas realizadas nos EUA, 90% dos novos negócios de alto potencial foram iniciados na mesma indústria ou próxima a ela, em que o Empreendedor atuou previamente (Bygrave, 1997). Bhidé (2000) constatou que a maioria dos empreendedores de

grande sucesso que entrevistou tipicamente imitou ou adaptou uma idéia que encontrou durante seu emprego anterior.

Em outra pesquisa, dirigida por Hills (1995) com Empreendedores de Chicago considerados de sucesso, foi constatado que as fontes para identificação de idéias de negócios consideradas como de maior importância são os clientes, empregados e fornecedores, mesmo que o novo empreendimento não seja diretamente relacionado com a indústria existente. Hills & Shrader (1998) descobriram através de pesquisa com mais de 200 empreendedores, que a grande maioria concorda que para identificar uma boa oportunidade é preciso imergir em uma indústria ou mercado particular.

Christensen & Pertesen (1990) desenvolveram um trabalho especificamente sobre este tópico e confirmaram a teoria do “princípio do corredor” sugerido inicialmente por Ronstadt (1988). Este princípio sugere que o simples fato do Empreendedor iniciar um novo negócio o leva para um “corredor de empreendimentos” que lhe permitirá identificar e reconhecer oportunidades que não seriam encontradas caso ele não estivesse imerso em um negócio (Christensen & Pertesen, 1990 *apud* Ronstadt, 1988). Na pesquisa, Christensen & Pertesen (1990) detectaram que a grande maioria dos Empreendedores não perseguiria oportunidades que estivessem fora da estratégia corrente da sua empresa.

Dentro das empresas os Empreendedores têm acesso a inúmeras informações, atividades e agentes que não seriam facilmente alcançados caso estivessem fora dela. Idéias não exploradas e projetos descontinuados podem se constituir como um grande passo no caminho da identificação de uma oportunidade. O Empreendedor visionário ainda pode contar com informações específicas do setor em que está inserido, como necessidades e demandas de clientes ou mudanças de hábito de consumo. McGrath (1996 *apud* Alsos & Kaikkonen, 2004) argumenta, ainda, que o Empreendedor que possui acesso a uma vasta rede de contatos, através de uma empresa ou mercado que está inserido, provavelmente terá acesso a um grande número de boas “opções escondidas” (*shadow options*), ou seja, idéias de negócios latentes.

Desta forma, este grupo de fonte de oportunidades gera um ciclo virtuoso, pois a criação de um novo empreendimento poderá levar o próprio Empreendedor ou algum de seus funcionários – que possua o mesmo espírito empreendedor – a criar outros novos negócios dentro deste “corredor de oportunidades”.

Por se tratar de um tópico de grande relevância no estudo atual do Empreendedorismo, o grupo Empreendedorismo Corporativo como fonte de identificação de oportunidades será explorado adiante em tópico exclusivo.

### Visão e Inspiração

Este grupo de fontes de oportunidades, que está intrinsecamente relacionado com os outros dois, é referente à visão (Simon & Lave, 1998 apud Shane & Venkataraman, 2000) e à inspiração (Long & McMullan, 1984 apud Chelly, 2003) do Empreendedor. Dentre todos, este é o grupo mais subjetivo, pois depende em grande parte do perfil do indivíduo e suas habilidades de percepção e observação. Oportunidades de grande potencial podem ser descobertas por um simples lampejo do Empreendedor ao observar algo, seja uma nova tendência ou modismo (Mullins, 2004), ou simplesmente uma intuição (Hayes, 2000 apud Tat Keh, 2002; Baron, 2004; Cooper, 1981 apud Hills & Shrader, 1998). Trata-se do grupo diretamente relacionado ao conceito de perspicácia empreendedora proposto por Kirzner (1973), pois é possível que uma grande oportunidade seja reconhecida mesmo sem que o indivíduo esteja necessariamente procurando.

Porém, uma visão ou inspiração pode ser ainda mais eficiente quando se está buscando uma oportunidade. Possuir conhecimentos técnicos ou de mercado (Ardichvili et al., 2003), participar de eventos, feiras, convenções (Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2002), ou mesmo atentar aos próprios hobbies e atividades de lazer (Vesper, 1979 apud Lumpkin et al., 2001), podem contribuir significativamente para que o indivíduo consiga reconhecer uma oportunidade potencial.

Estas possibilidades encontram-se na intercessão deste grupo com o da pesquisa e busca deliberada.

### Pesquisa e Procura

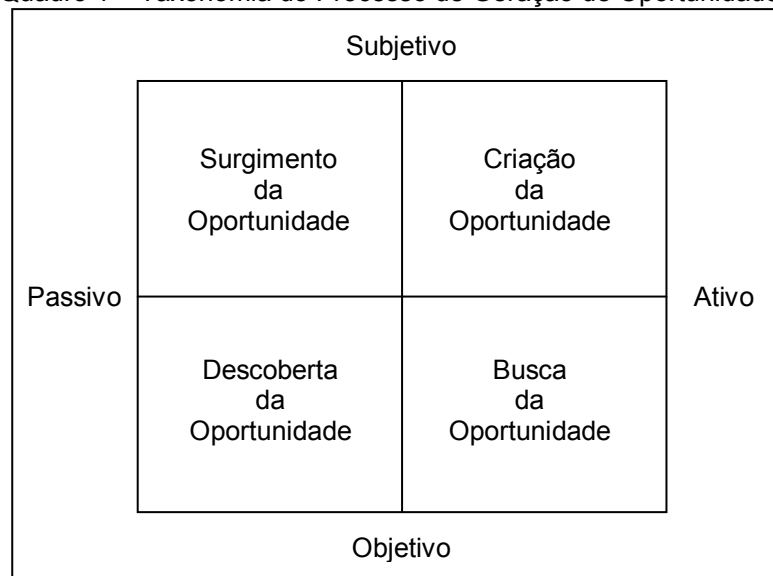
Neste último grupo do modelo de fontes de oportunidades, juntamente com a busca deliberada por uma oportunidade (Gaglio, 2001; Teach et al., 1989 apud Van der Veen, 2000; Herron & Sapienza, 1992 apud Ziestma, 1999; Mullins, 2004), estão a pesquisa acadêmica e a pesquisa científica (Cesaroni & Piccaluga, 2003; Meyer, 2003; Mullins, 2004; Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2002). Ambas pesquisas, tanto acadêmica quanto científica,

possuem grande propensão a permitir que uma oportunidade seja identificada devido à chance de que algo novo seja descoberto. Porém, em muitos casos, essas oportunidades não são trabalhadas de forma a explorar seu potencial de negócio, ficando confinadas às áreas acadêmica e científica. Em outros casos, a falta de experiência empreendedora e de negócios do pesquisador leva o empreendimento baseado na oportunidade descoberta ao fracasso. Um dos possíveis motivos pode ser o fato de o pesquisador raramente seguir as etapas do processo de avaliação e desenvolvimento da oportunidade, sugerido no modelo acima e por diversos autores.

Por fim, na junção deste grupo com o do Empreendedorismo Corporativo, surgem as atividades de pesquisa empresarial e pesquisa de mercado, juntamente com o surgimento de novas tecnologias (Hills & Shrader, 1998). Por estarem relacionadas ao ambiente corporativo, estas atividades podem gerar informações de alta relevância, como opiniões dos clientes ou a descoberta de uma solução para um problema específico (Hills et al., 1999).

Combinando os conceitos de fontes de oportunidades e seu processo de identificação, Alsos & Kaikkonen (2004) sugerem que a atividade de geração de uma oportunidade deve incluir tanto o reconhecimento de fatos objetivos quanto a construção de crenças subjetivas. Desta forma, propõem uma taxonomia na qual é possível separar este processo em quatro amplas categorias (Quadro 1).

Quadro 1 – Taxonomia do Processo de Geração de Oportunidades



Fonte: Alsos & Kaikkonen (2004)

A descoberta da oportunidade (passivo-objetivo) ocorre quando a oportunidade existe e pode ser reconhecida pelo empreendedor, mesmo se ele não a estiver procurando. Na pesquisa, estes autores identificaram que se tratam, normalmente, de oportunidades conhecidas, propostas ou sugeridas pelo governo ou outras instituições, ou mesmo, imitadas de negócios locais já existentes.

A busca da oportunidade (ativo-objetivo) supõe que é necessário o empreendedor procurar uma oportunidade que pode ser objetivamente reconhecida. Na pesquisa, identificaram semelhanças com a categoria anterior, mas nesta as imitações são realizadas sobre negócios de outras localidades, sendo que o indivíduo comumente busca por oportunidades relativamente conhecidas e que venham a encaixar, providencialmente, em suas habilidades e recursos. Assim como o grupo anterior, esta categoria foi relacionada a negócios pequenos e locais, normalmente de baixo potencial de crescimento. Praticamente 58% dos empreendimentos pesquisados foram categorizados no eixo objetivo (passivo e ativo).

Já a criação da oportunidade (ativo-subjetivo) e o surgimento da oportunidade (passivo-subjetivo) seguem em outro sentido, pois sugerem que os aspectos subjetivos como as habilidades, experiências e conhecimentos prévios fazem com que as oportunidades passem a existir. Ou seja, as oportunidades seriam formadas ao invés de reconhecidas. A diferença entre estas duas categorias está na atividade de busca do empreendedor. A criação da oportunidade se baseia na busca do empreendedor que utiliza sua capacidade e recursos subjetivos para criar a oportunidade. A oportunidade está relacionada, frequentemente, com a continuação de uma atividade prévia envolvendo a combinação da experiência do empreendedor com a percepção de uma necessidade do mercado.

Em outros casos, no surgimento da oportunidade, conforme sugerido originalmente por Kizner (1973) em seu conceito de perspicácia empreendedora, a oportunidade surge mesmo sem o empreendedor a estar procurando. Esta categoria está atrelada, tipicamente, a habilidades especiais do empreendedor, conhecimentos únicos, ou recursos exclusivos. Tratam-se das oportunidades mais inovadoras dentre as quatro categorias, sendo que estes dois últimos grupos são relacionados a empreendimentos de maior escala e potencial de sucesso.

Não apenas as fontes de oportunidades são importantes para a identificação de oportunidades, mas os momentos de maior propensão na

carreira de um indivíduo para iniciar o processo empreendedor também podem auxiliá-lo a obtenção do êxito.

Harvey (1995) incluiu o conceito de janela estratégica (*strategic window*) no processo do Empreendedorismo e mais especificamente, na identificação de oportunidades. Para este autor, "...estar preparado para oportunidades inesperadas no mercado e responder a elas para ganhar vantagem competitiva é a essência da janela estratégica" (Harvey, 1995, p.332). Segundo ele, existem determinados momentos na carreira de um indivíduo em que são abertas essas janelas estratégicas para que ele se torne um Empreendedor, visto que são nesses momentos que existem as melhores condições para tal.

Estes momentos, segundo este autor, seriam: o primeiro emprego, quando o indivíduo possui muita energia, entusiasmo e dedicação; quando alcança uma posição de *expert* em sua função ou indústria, buscando oportunidades relacionadas com a experiência conquistada juntamente com sua rede de contatos; e na aposentadoria, quando possui uma situação semelhante a anterior, porém, muito mais intensificada.

Para Ardichvili et al., (2003) existe uma grande dificuldade de se encontrar uma explicação amplamente aceita do processo de identificação de oportunidades, devido aos estudos prévios terem sido focados em apenas um dos vários aspectos deste processo. Para este autor, este estudo deve abranger o processo cognitivo envolvido no reconhecimento de oportunidades, o contexto social das redes de relacionamentos, o conhecimento e experiência prévia para uma identificação de sucesso, entre outros.

De maneira geral, a literatura existente é fragmentada, e em determinados momentos até contraditória (Lumpikin & Hills, 2001). Existem diversos conceitos inter-relacionados – identificação, reconhecimento, avaliação e desenvolvimento de oportunidades – que são frequentemente confundidos uns com os outros (Ardichvili et al., 2003).

### **2.1.5. Empreendedorismo Corporativo como Fonte de Identificação de Oportunidades**

Assim como ocorrido com o termo Empreendedorismo, a definição de Empreendedorismo Corporativo tem inúmeras variações. O próprio termo conta com no mínimo três opções bem aceitas e largamente utilizada na literatura: Empreendedorismo Corporativo, Empreendedorismo Interno ou Intra-Empreendedorismo e *Corporate Venturing*.

Segundo Dornelas (2003), os termos *Corporate Venturing* e Empreendedorismo Interno são, na verdade, duas modalidades do Empreendedorismo Corporativo. Para ele, o *Corporate Venturing* está mais relacionado à criação de negócios fora da organização, mesmo que tenha tido origem inicialmente dentro da empresa. Desta forma o novo negócio passa a ser mais autônomo, tendo regras próprias, não seguindo regras da corporação de onde foi originado. Já o Empreendedorismo Interno é voltado para projetos e negócios internamente na corporação. Assim as características que cada uma das modalidades do Empreendedorismo Corporativos seriam:

- *Corporate Venturing*
  - *Joint ventures*
  - *Spin Offs*
  - Capital de Risco
- Empreendedorismo Interno
  - Novos Negócios
  - Unidades de Negócios autônomas
  - Equipes de Inovação

A origem do termo é atribuída por diversos autores (Kautz, 1998; Dornelas 2003, Christensen *et al.*, 2004) a Gifford Pinchot III, quando, em meados da década de 70 iniciou seu estudo sobre o tema. Nesta mesma época, um artigo de Norman Macrae publicado na revista *The Economist* tratava desta tendência que considerava ser um dos pilares de sucesso para corporações do futuro.

O Empreendedorismo Corporativo tem um impacto realmente relevante na realidade dos ambientes empresariais no que concerne aos recursos humanos. O Empreendedorismo Corporativo não se tornou apenas um método de revitalizar o os processos de negócios, mas também e principalmente, revitalizar os empregos (Kautz, 1998).

Mintzberg et al. (1983) defende a necessidade de mudança de atitude estratégica nas empresas, saindo da percepção tradicional do planejamento sob circunstâncias externas estáveis, para o gerenciamento estratégico como um processo de desenvolvimento constante e postura inovadora, com o objetivo de estar alinhado com as turbulências e o dinamismo do mundo dos negócios.

O desafio para as empresas hoje em dia está em estabilizar uma vantagem competitiva real e a única maneira para se atingir isso é manter continuamente a inovação e criação de novas idéias (Christensen, 2004). Segundo Kuratko (2000 *apud* Christensen, 2004) a forma de se chegar a isso é

com adaptabilidade, flexibilidade, velocidade, agressividade e postura inovadora, que, segundo ele, podem ser condensadas em uma única palavra: Intra-Empreendedorismo (para empresas existentes) ou Empreendedorismo (para novas empresas).

Neste sentido, os Empreendedores Corporativos são aqueles que podem promover com maior agilidade as inovações que são trazidas das áreas de pesquisa e desenvolvimento das empresas para o mercado. São em muitas vezes considerados inventores, pois são dotados de criatividade e assumem riscos, lançando novos produtos ou reformulando processos e funções (Kautz, 1998).

Segundo Pinchot III (1989), o Empreendedorismo Corporativo é um sistema revolucionário que visa acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através de um uso melhor dos seus talentos empreendedores. Os Empreendedores Corporativos são aqueles que conseguem combinar talento técnico com elementos de marketing, estabelecendo novos produtos, processos e serviços.

Pinchot III (1989) afirma ainda que grande parte da atividade Intra-empreendedora é contida devido à evasão dos funcionários Intra-empreendedores, que saem da empresa não por insatisfação com seus salários, mas por se sentirem frustrados em suas tentativas de inovar.

Esta barreira que impede o desenvolvimento do Empreendedorismo Corporativo nas empresas, é, em muitas vezes, devido a um certo receio de que idéias, informações ou até mesmo projetos sejam roubados pelos funcionários para serem implementados externamente. Porém, é justamente agindo desta forma que as empresas vêem grande parte de seus funcionários Empreendedores partirem para uma experiência externa, podendo inclusive, tornarem-se concorrentes potenciais.

Alguns exemplos podem ser citados de casos de ex-funcionários que se tornaram grandes concorrentes das empresas em que trabalhavam. No setor de tecnologia, Intel e Lotus foram *start-ups* dissidentes das empresas Fairchild e Digital, respectivamente. No Brasil, até mesmo em um setor mais tradicional como fabricação de carrocerias de ônibus, pode-se encontrar casos relevantes como o da empresa Neobus dissidente da Marcopolo – uma das maiores empresas do ramo no mundo. (Revista Exame, 2004).

Segundo Kautz (1998), algumas medidas devem ser tomadas pelas empresas para haja um ambiente favorável para o Empreendedorismo



Corporativo, e conseqüentemente, para as inovações com resultados práticos e benéficos:

- Identificar e selecionar funcionários que tenham características positivas para agirem como Intra-empresendedores;
- Desenvolver um processo de apoio ao Intra-empresendedorismo como parte da estratégia maior da empresa;
- Recompensar comportamentos e atividades intra-empresendedoras que promovam inovações benéficas para a empresa.

Isto ratifica a definição dada por Kautz (1998) que afirma que o Intra-empresendedor é uma pessoa que atua dentro da corporação e assume a responsabilidade direta por transformar uma idéia em um produto, através de uma acertada tomada de risco e inovação.

Em 1992, o *American Heritage Dictionary* passou a abranger o tema Intra-empresendedorismo com a inclusão do termo *Intrapreneur* em seu dicionário (Kautz, 1998), com a seguinte definição: “é a pessoa em uma grande corporação que assume a responsabilidade direta por tornar uma idéia em um produto final lucrativo através de uma postura assertiva de risco e inovação”<sup>1</sup>.

A identificação da oportunidade inicia o processo de criação de valor no coração do Empreendedorismo Corporativo, independentemente do processo ter sido iniciado pela alta gerência, ou por um indivíduo empresendedor (Uljin, 2004).

Segundo Drucker (1986), para que se consiga promover inovações, é necessário que algumas fontes de oportunidades sejam monitoradas. Para ele, a maior parte dessas oportunidades está dentro das empresas, ou seja, são visíveis principalmente para aqueles que estão diretamente envolvidos naquele setor.

O estudo do Empreendedorismo Corporativo como fonte de oportunidades é altamente relevante para este trabalho visto que ele – como um sub-conceito do Empreendedorismo – concentra-se na busca e exploração de oportunidades – neste caso específico, aquelas que se encontram internamente às empresas em que os Empresendedores, ou Empresendedores Corporativos, estão inseridos.

O desenvolvimento do Empreendedorismo, assim como o crescimento da atividade empresenedora internamente as empresas, revela o alto potencial de geração de novos negócios no Brasil, o que será exposto, no tópico que se segue.

## 2.2. Desenvolvimento do Empreendedorismo no Brasil

Atualmente, um dos estudos mais completos sobre o Empreendedorismo em todo o mundo é realizado em uma parceria da Babson College, dos Estados Unidos com a London Business School, da Inglaterra. No Brasil, este estudo conta com a participação do IBQP – Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade – e do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), é a instituição criada a partir destas parcerias e que realiza, desde 1999, relatórios mundiais e locais sobre o desenvolvimento do Empreendedorismo.

Segundo o recente divulgado Relatório Nacional de 2003 do GEM, o Brasil encontra-se na sexta posição entre os países com a maior taxa de Empreendedorismo. São constituídas no Brasil, anualmente, em torno de 470 mil novas empresas (Sebrae, 2004).

É importante ressaltar que esta posição apresentada pelo relatório do GEM, apesar de aparentar ser bastante positiva, se analisada isoladamente não traz contribuições efetivas para a análise do desenvolvimento do Empreendedorismo no Brasil. Isto porque, deve-se levar em consideração que, além da grande oscilação das posições apresentadas pelo Brasil em relatórios anteriores, uma grande parte, senão a maioria das iniciativas empreendedoras no Brasil, é de qualidade extremamente baixa, sem qualquer intenção de crescimento ou geração de emprego.

Números do Sebrae de 2003 indicam que as micro e pequenas empresas representam mais de 90% das empresas formais no setor da indústria, comércio e serviços, respondendo por 20% do PIB e empregando 41% da força de trabalho com carteira assinada. Para complementar, segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e do Dieese (Departamento Intersindical de Estudos Sócio-Econômicos), existem cerca de dez milhões de empresas informais e quatro milhões de propriedades rurais de agricultura familiar.

---

<sup>1</sup> PINCHOT III, G., Word History. Apresenta resumo histórico da origem da palavra. Disponível em: <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/Dictionary.html>. Acesso em 20 dez 2003

Partindo destes dados, estima-se que cerca de 70% da população economicamente ativa do Brasil trabalha ou tem algum vínculo com a atividade do Empreendedorismo.

Entretanto, este alto número constatado no Brasil ocorre principalmente em outros países em desenvolvimento ou pobres, conforme os dados do GEM 2003.

Isto pode ser explicado, em parte, pelas altas taxas de desemprego que estimulam o Empreendedorismo motivado pela necessidade. Ou seja, o desempregado, em muitas vezes, apenas torna-se um empreendedor pelas situações impostas pela conjuntura econômica.

Este cenário promove uma situação desfavorável para a atividade empreendedora no Brasil. De acordo com dados recentes do Sebrae (2004), 59,9% das empresas com até 4 anos de existência encerraram suas atividades. Os números da mortalidade para empresas com dois e três anos de existência também não são animadores: 49,4% e 56,4% respectivamente.

Ainda de acordo com este estudo, o motivo apontado como o principal causa do fechamento das empresas é a falta de capital de giro, indicado por 42% dos entrevistados.

De acordo com o Relatório Nacional do GEM de 2003, os principais fatores que constituem barreiras ao desenvolvimento do Empreendedorismo no Brasil são:

- Dificuldade de acesso a capital
- Sistema tributário excessivamente oneroso
- Burocracia para abertura de empresas
- Sistema educacional fraco, que não produz força de trabalho capacitada, nem estimula o Empreendedorismo
- Cultura brasileira que privilegia o emprego formal e a carreira em grandes e estabelecidas empresas, não reforçando a figura do empreendedor como alguém a ser admirado

A dificuldade de acesso a capital pode ser compreendida através da análise do mercado de capital de risco no Brasil. A definição de capital de risco é utilizada de diferentes maneiras pelo mundo, variando dos Estados Unidos para a Europa e Ásia (Gompers, 2001), conforme exposto pelo Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (2003, p.9)

Nos Estados Unidos, país de origem da modalidade de financiamento sob a forma de capital de risco, esse conceito aplica-se aos investimentos em

empreendimentos de alto risco e alto retorno, na forma de aquisição de participação acionária no capital de empresa privada fechada ou de títulos de dívida de longo prazo conversíveis em ações (Schilit, 1997, p.4). O capitalista de risco aporta à empresa, todavia, mais do que capital, na medida em que auxilia na gestão administrativa e financeira, na definição de estratégias e no recrutamento da equipe de administradores.

Estima-se que o mercado de capital de risco nos Estados Unidos movimentou mais de 93 bilhões de dólares no ano 2000. Os investidores pessoa-física, conhecidos como “investidores-anjo”, aplicam recursos financeiros e trabalho nas empresas que obtêm participações. Eles já representam mais de 40% destes investimentos, através de uma rede de mais de três milhões de pessoas investindo seus recursos em empresas emergentes.

Dado os números de mortalidade de empresas em seu estágio inicial, ou seja, até cinco anos, a importância deste tipo de recurso para o desenvolvimento e crescimento destas empresas é muito grande. A existência dos “investidores-anjo” dentro deste contexto é ainda mais relevante no que se refere ao menor grau de formalidade exigido dos empreendedores. Isto agiliza o processo de obtenção do capital permitindo o melhor aproveitamento de oportunidades e resoluções em momentos emergenciais.

A situação deste mercado no Brasil é completamente diferente. Quase não há “investidores-anjo” dispostos a obter participações acionárias em empresas emergentes, e o volume movimentado por todo o mercado de capital de risco em 2000 não chega a 2% do número dos Estados Unidos neste mesmo ano. Segundo a Associação Brasileira de Capital de Risco (2000), o maior volume anual movimentado no Brasil, ocorreu em 2000, totalizando 1,4 bilhões de dólares. O declínio após este ano foi muito grande, tendo sido registrado a movimentação de apenas 160 milhões de dólares no ano de 2002.

Outro fator que visivelmente constitui uma enorme barreira para o desenvolvimento do Empreendedorismo no Brasil é a burocracia para abertura de empresas, também citado pelo Relatório Nacional do GEM de 2003.

De acordo com uma pesquisa do Banco Mundial (2003) realizada com 145 países, o Brasil é o segundo país mais burocrático do mundo no processo de abertura de um negócio. Este índice negativamente impressionante, apresenta alguns destaques (Revista Exame, 2004):

- Possui uma das legislações trabalhistas mais rígidas do mundo
- Possui o quarto maior custo do mundo para demissões
- É o pior país do mundo em termos do tempo necessário para encerrar um negócio

- Possui uma das Justiças mais lentas do mundo
- É o segundo país com o maior número de procedimentos legais para abertura de uma empresa

Por outro lado, o Brasil apresenta alguns aspectos positivos a serem destacados como fatores favoráveis ao desenvolvimento do Empreendedorismo. Um deles é o crescimento das Incubadoras de Empresas – instituições normalmente afiliadas a Universidades que tem como objetivo auxiliar empreendedores que desejam dar início a um novo empreendimento. Além do espaço físico, as incubadoras provêm orientação estratégica, rede de relacionamentos e outras assessorias operacionais como jurídica e financeira.

De acordo com a Anprotec – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – o Brasil conta hoje com 283 Incubadoras de Empresas, número que representa um crescimento anual de 36,7%. Dentro destas Incubadoras estão 2.114 empresas, responsáveis pela geração de mais de 11 mil empregos. Incluindo empresas associadas e aquelas que já deixaram a Incubadora, adicionam-se mais 2.800 empresas e 15.500 empregos. A taxa de mortalidade em cinco anos de empresas que foram incubadas é de aproximadamente 10%, ou seja, muito inferior aos quase 60% identificados pelo Sebrae para empresas de até quatro anos. Isto pode claramente indicar que as Incubadoras exercem ações positivas no desenvolvimento de novos empreendimentos, e conseqüentemente, do Empreendedorismo no Brasil.

Para o instituto GEM, além deste fator favorável ao desenvolvimento do Empreendedorismo, o Brasil ainda apresenta:

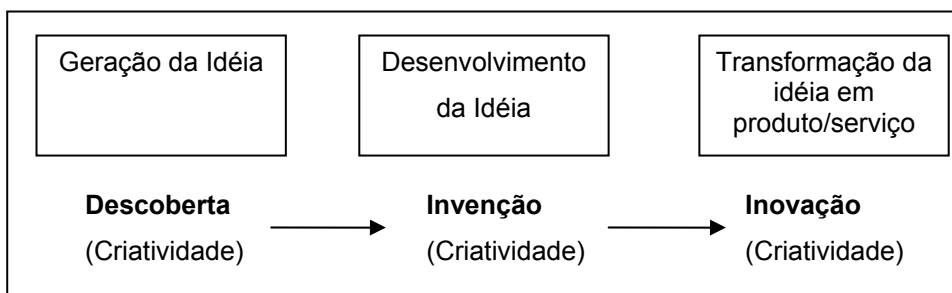
- O tamanho do mercado que o Brasil possui é propício a perspectivas de novos negócios, incluindo recentes aberturas em diversos setores
- Redução dos empregos formais que estimula as pessoas a buscarem formas alternativas de obtenção de renda
- A criatividade do povo brasileiro que aprendeu a sobreviver a grandes adversidades político-econômicas durante muito tempo

De todos os pontos identificados como positivos e negativos para o desenvolvimento do Empreendedorismo no Brasil, o que trata da criatividade do povo brasileiro talvez seja o que mereça maior destaque. Isto porque, apesar da enorme adversidade para a atividade empreendedora, o Brasil ainda consegue se manter entre os países mais ativos neste processo.

A criatividade é um fator frequentemente associado ao Empreendedorismo, visto que, em muitas vezes, para que se encontrem soluções inovadoras ou oportunidades de negócios, não basta seguir orientações, conselhos ou mesmo as informações disponíveis nas diversas mídias.

Segundo Couger (1990), a criatividade está presente em todo o processo de inovação.

Quadro 2 – Diferenciação da Descoberta, Invenção e Inovação



Fonte: Couger (1990)

Conforme demonstra o modelo de Couger, para que se chegue a criação de um produto ou serviço com utilidade para a sociedade, é preciso que a criatividade esteja envolvida em todo o processo.

Considerando que o processo do Empreendedorismo visa a criação de empresas, que por sua vez objetivam a criação e comercialização de produtos e serviços, e de acordo com a definição de Drucker (1986) de que "...a inovação é a função específica do empreendedorismo...", pode-se constatar que a criatividade é um fator realmente integrante e necessário ao desenvolvimento do Empreendedorismo. E finalmente, conforme exposto no Capítulo 2, o processo criativo pode ser consideravelmente aproximado do processo de identificação de oportunidades (Lumpikin et al., 2001).