

# A idéia empreendedora no Pensamento Estratégico

José Nicolas Albuja Salazar<sup>1</sup>  
Lucas Frazão Silva<sup>2</sup>  
Ivana Linarelli<sup>3</sup>

ISSN 1518-4342

---

## REFERÊNCIA deste trabalho:

SALAZAR, José Nicolas Albuja; SILVA, Lucas Frazão e LINARELLI, Ivana. A idéia empreendedora no Pensamento Estratégico. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 263-276.

## Resumo

A preocupação em torno do surgimento da idéia de um negócio inovador, ensejou a necessidade de discorrer, com base em bibliografia importante, sobre esse foco temático resultando em algumas conclusões relevantes. Assim, este trabalho parte de definições tradicionais sobre empreendedorismo, passando pelas alternativas de empreendimentos sem e com fins de lucro, concentrando-se na natureza da idéia empreendedora com o intuito de localizá-la dentro de uma idéia de negócio. Com isso, salienta-se a idéia genérica do negócio dentro da qual se encontra a idéia empreendedora que pode estar localizada do lado da demanda ou da oferta, ressaltando o aspecto de seu entendimento antes de prosseguir em ações tendentes ao seu desenvolvimento e execução. Trabalha-se com as noções de identificação de objetivos inovadores através do raciocínio causal e do raciocínio de efetuação. Ainda, são apresentados aspectos do empreendedorismo interno da organização, focando a necessidade de políticas complementares. Este trabalho pretende, também, enfatizar o aspecto interdisciplinar da Economia e Administração, incorporando o empreendedorismo dentro do processo de pensamento estratégico. Conclui-se que toda idéia inovadora considerada deve ser analisada via várias técnicas, dada a tolerância de custo e tempo, para tê-la o mais clara possível e que possa ser desenvolvida através do processo de idéia genérica do negócio.

## 1. Conceitos básicos sobre empreendedorismo

Explorar o estado da arte do empreendedorismo e expor suas diferentes dimensões dentro da Administração é uma tarefa relevante que procura encontrar a interdisciplinaridade entre a Economia e a Administração. Para tal finalidade, toma-se como ponto de partida o

---

<sup>1</sup> Centro Universitário Salesiano de São Paulo – UNISAL - Unidade de Americana – Curso de Mestrado em Administração - E-mail: [jose.salazar@am.unisal.br](mailto:jose.salazar@am.unisal.br)

<sup>2</sup> Centro Universitário Salesiano de São Paulo – UNISAL - Unidade de Americana – Curso de Mestrado em Administração

<sup>3</sup> Mestranda.

empreendedor que pode, inicialmente, optar por considerar empreendimentos tanto com fins de lucro como sem fins lucrativos.

“Empreender” diz respeito a todas as atividades dos seres humanos direcionadas ao cumprimento de um objetivo cuja característica primordial repousa na inovação, promovida de maneira individual ou através de organização formal e que tenha tendência a perdurar por um longo período de tempo, até que outros a superem.

Todo empreendimento está fundamentado nos mesmos princípios, seja o empreendedor uma pessoa jurídica ou apenas um indivíduo que está começando um novo negócio. Também, não importa se essa pessoa jurídica seja de natureza pública ou privada. As inovações que se proponham merecerão quase o mesmo tipo de raciocínio para a busca e implementação de objetivos, deixando lugar a distinções para os aspectos muito peculiares a cada empreendimento.

SCHUMPETER (1982:56) afirmou categoricamente que “[...] qualquer que seja o tipo, alguém só é um empresário quando efetivamente levar a cabo novas combinações”. A figura do empreendedor Schumpeteriano se constituiu em um marco teórico na delimitação de um tipo específico de investidor por conformar uma nova definição do que se poderia chamar de empreendedor. Em outras palavras, um empreendedor não é simplesmente um empresário investidor, mas um indivíduo (e modernamente um grupo) capaz de perceber e aproveitar oportunidades novas. O empreendedor, deste modo, é uma figura que vai além do investidor, pois possui uma característica muito especial, o arrojo diante de novas possibilidades.

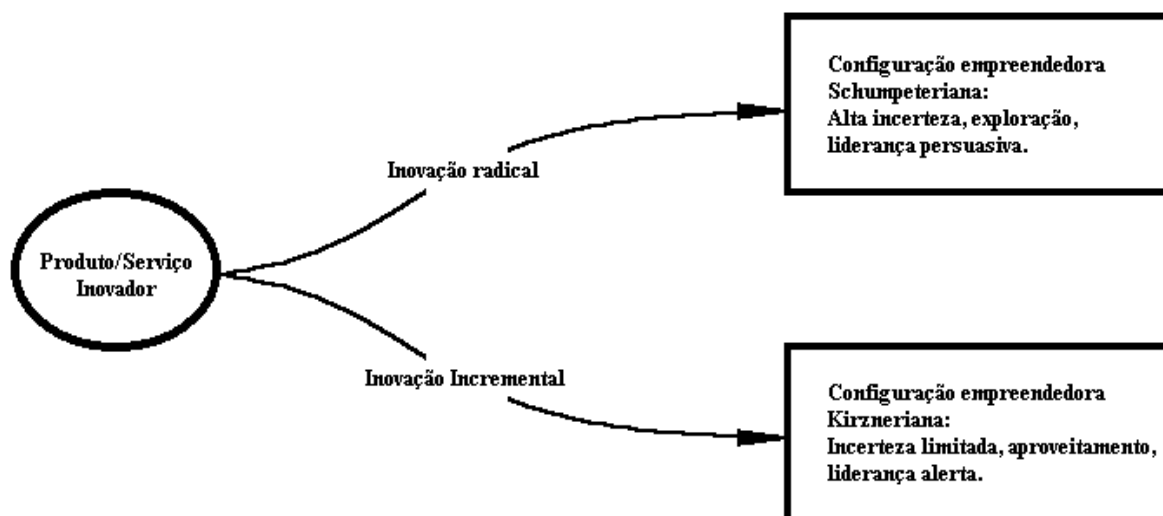
A inovação schumpeteriana não estabelece apenas correlação com a questão de novas invenções, mas plenamente com as várias possibilidades de diversificação de métodos, produtos e processos que irão se apresentar como novas alternativas de investimento. Isto sempre – dada a incerteza subjacente ao processo – se constituiu em um tipo de desafio que normalmente é muito bem administrado por empreendedores de sucesso. A importância deste tipo de iniciativa pode ser interpretada, segundo SCHUMPETER(1982:60) a partir da filosofia de que “[...] o sucesso de tudo depende da intuição, da capacidade de ver as coisas de um modo que depois prove ser correto...”.

Com a preocupação de definir o significado da expressão “ocasiões de investimento” DENIS (1987:558) explica que ela se refere a momentos específicos e vitais para o capital, onde o empreendedor visualiza novas possibilidades técnicas e determina níveis de investimento que terão como resultado lucros extraordinários. O empreendimento rompe o fluxo circular do capital e passa a ocupar, a cada iniciativa do empreendedor, um status superior e diferenciado dos concorrentes.

Uma visão diferente ao defendido por Schumpeter é sustentada por KIRZNER(2003) o qual não considera o empreendedor com idéia inovadora, mas como alguém alerta às oportunidades, que já existem e que estão esperando que as descubram. O autor, ainda, enfatiza que o empreendedor aproveita e responde às oportunidades que se apresentam, em lugar de criá-las.

Consequentemente, é possível fazer-se uma distinção entre as proposições dos dois autores, onde o empreendedorismo Schumpeteriano procura uma inovação radical e o empreendedorismo Kirzneriano concebe a inovação incremental. Essas diferentes abordagens podem ser sintetizadas na Figura 1.

Figura 1. Formas de Empreendedorismo na visão de Schumpeter e Kirzner.



Entretanto, há a possibilidade de que as duas abordagens delineadas na Figura 1 coexistam no processo empreendedor e não necessariamente sejam excludentes. Elas dependem do tipo de raciocínio criativo utilizado na geração da idéia empreendedora.

Se bem o conceito de empreendedorismo abordado aqui é aplicado a indivíduo inovador ou organização inovadora, deve ser salientado que ele também abriga a organização composta por pessoas que se associam para produzir bens ou serviços na forma de cooperativa. Entretanto, as cooperativas têm uma característica muito distinta das outras organizações: elas são criadas para dar suporte àquela comunidade de cooperados, através da sinergia que amplia o resultado dos seus esforços. O imperativo nessas organizações é a tomada de decisão coletiva. Mas, em nesta discussão, não será aprofundado esse tipo de empreendimento, por estar fora do âmbito da proposta.

É oportuno esclarecer que este trabalho está centrado não só no empreendedor em si mesmo, mas na idéia empreendedora e, ainda, que essa idéia deve ser inovadora seja no âmbito do empreendedorismo sem fins de lucro ou no âmbito com fins lucrativos.

## 2. A intuição do empreendedor frente aos desafios básicos do empreendedorismo sem fins de lucro

A decisão de empreender o tipo de organização sem fins de lucro tem gerado alguma polêmica e essa trata de questionar o porquê dessa escolha. Buscando respostas, encontramos algum respaldo em HANSMANN (1996) quem explica que a peculiaridade da organização sem fins de lucro é a sua não obrigatoriedade de distribuir os lucros entre as pessoas que a controlam. Mas, isso não significa que não haja distribuição dos resultados obtidos durante o exercício, mas que os mesmos podem ser revertidos em benefícios e melhorias do ambiente de trabalho dos empreendedores e empregados, o que pode implicar menor nível de esforço, refeições gratuitas, redução do número de horas de trabalho, aumento do período de férias ou, ainda, um reinvestimento para melhorar o produto ou serviço oferecido.

Quando um empreendedor opta por um empreendimento sem fins lucrativos, quase sempre é porque nele se insere um objetivo altruísta, onde o tipo de satisfação esperada necessariamente difere ou complementa o benefício econômico.

Assim, as organizações sem fins lucrativos, de natureza humanitária, realizam trabalhos para beneficiar grupos sociais que se encontram fora dela e que, muitas vezes, desconhecem quem os está auxiliando ou mantendo-os com um mínimo de dignidade. Essa atitude peculiar das organizações sem fins lucrativos chama a atenção de muitos empreendedores que buscam um meio de trabalho que atenda a um fim social e, ao mesmo tempo, ainda lhes forneça vantagens em termos dos benefícios antes mencionados. Não estaria muito longe da realidade pensar que esses incentivos possam cativar os empreendedores de forma a que, por isso, eles iniciem esse tipo de organização.

Como já manifestado por DRUCKER (1987), o empreendedor está sempre buscando a mudança e a organização sem fins lucrativos se encaixa perfeitamente nesse conceito sempre e quando a oportunidade a ser explorada nessa atividade humana seja inovadora, distinta e pioneira. Caso a oportunidade não seja inovadora, ou seja, reproduza o que outras organizações já fazem, tem-se apenas uma iniciativa organizacional, mas não uma atitude empreendedora.

No que concerne à natureza do empreendimento, seja ele para desenvolver uma idéia inovadora no âmbito social, sem fins lucrativos, seja para a implementação de um negócio com vistas na acumulação de riqueza, as vias trilhadas pelo empreendedorismo desembocam em um mesmo processo de mapeamento e desenvolvimento de objetivos até o atingimento dos mesmos. Isso significa que as ferramentas administrativas utilizadas para que a idéia de oportunidade possa dar frutos são as mesmas.

Por isso, apesar do enfoque deste trabalho estar concentrado no empreendedorismo com fins lucrativos, ao longo da discussão ressalva-se que as características do processo inovador também poderão ser trabalhadas para o empreendedorismo sem fins de lucro.

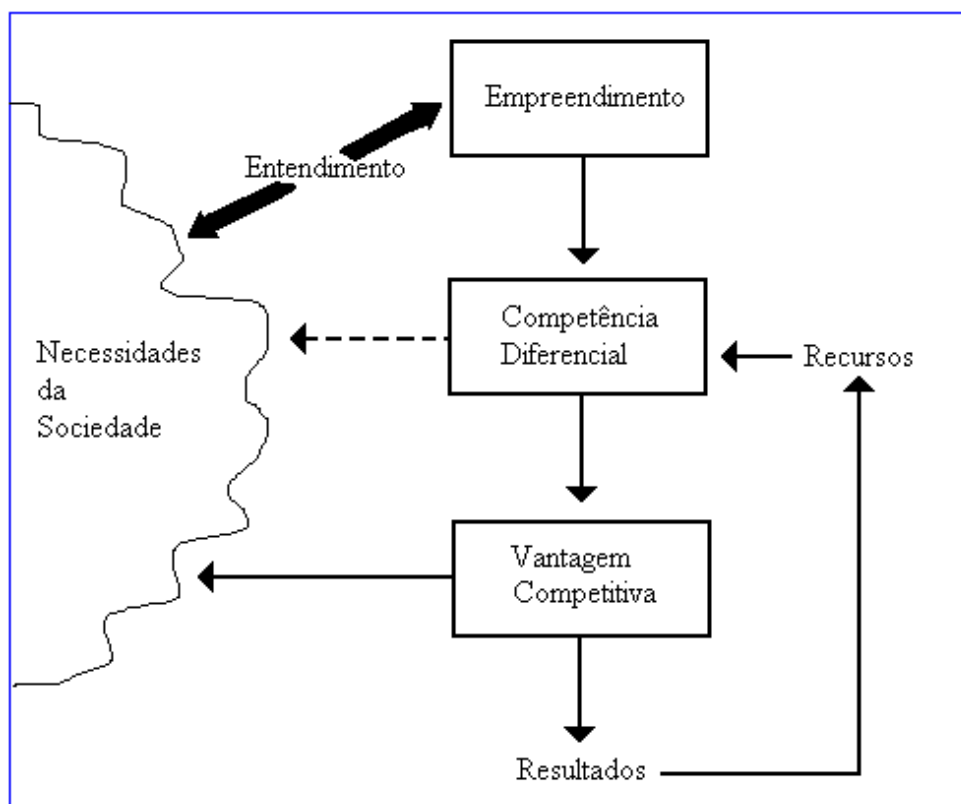
## **2. Empreendedorismo na procura do lucro**

É importante não perder de vista que o empreendedorismo se vincula à criação da idéia inovadora de negócio que cause impacto dentro do ambiente organizacional onde ela for inserida. O empreendedor, ao construir sua idéia genérica sobre um negócio deverá, de antemão, identificar a sua viabilidade de consolidação, de se manter e alcançar o sucesso. Consequentemente, a idéia empreendedora deve estar baseada em uma forte racionalidade. Para efeito, há necessidade da existência de um processo que chamamos de “pensamento estratégico”, o qual ajuda ao empreendedor formular e articular essa idéia para atingir uma implementação com sucesso.

“Pensamento estratégico” é um processo mental realizado pelo empreendedor e sua equipe, que ajuda a determinar como se verá a oportunidade de negócio em algum momento no futuro. Assim, pensamento estratégico é um permanente processo de análise desenvolvido pelo estrategista-empendedor.

Desta forma, a idéia empreendedora é um ponto de partida para o desenvolvimento do pensamento estratégico mas que permanece durante todo o processo cíclico do planejamento estratégico, ao longo da estruturação da idéia do negócio. A Figura 2 mostra o perfil da idéia genérica de negócio. Entretanto, neste trabalho, esse perfil será segmentado para enfatizar, apenas, o aspecto do entendimento, principal escopo, ilustrado na figura com linha mais grossa.

Figura 2. Idéia genérica do negócio



Fonte: KessVan der Heijden, adaptação de José Salazar –apud Marly Cavalcanti (Org), Gestão Estratégica de Negócios, Ed. Pioneira, 2001, p. 139

Antes de prosseguir, faz-se necessário diferenciar o conceito de pensamento estratégico do planejamento estratégico, pelo que são acolhidos os ensinamentos de MINTZBERG(1994) quem definiu o planejamento estratégico como um processo analítico orientado à programação das estratégias já identificadas, resultando em um plano. Em contrapartida, o pensamento estratégico é um processo de síntese, utilizando a intuição e a criatividade cujo resultado é uma perspectiva integrada do empreendimento.

Com isso, a ênfase está em que o exercício do pensamento estratégico é importante em todo seu processo, entretanto, no início da concepção, na etapa do entendimento, a idéia empreendedora pode situar-se tanto do lado das necessidades da sociedade, que chamaremos de demanda, como do lado do empreendedor, que chamaremos de oferta. Seja que a idéia inovadora esteja situada no lado da demanda ou no da oferta, em qualquer caso o empreendedor deve ser minucioso em seu processo de análise pois, quanto melhor depurada for a idéia, haverá um melhor enlace entre oferta-demanda ou demanda-oferta, permitindo que o subsequente planejamento estratégico, com o grau de formalidade de acordo à complexidade da idéia, tenha uma sustentação adequada e condizente com a dinâmica inerente ao tempo de seu desenvolvimento. Ademais, tal análise evitará que a oportunidade de negócio se torne inviável ou obsoleta por falta dessa etapa analítica que, além de envolver uma boa visão do futuro, deve ainda vislumbrar a criação de valor.

Segundo VENKATARAMAN (1997), SHANE e VENKATARAMAN (2000), o empreendedorismo é um assunto que está relacionado com a exploração de oportunidades que demandam esforços para serem reconhecidas, descobertas ou criadas.

O empreendedor deve focar o futuro de tal forma que durante a análise da idéia sejam abordados não apenas aspectos para a sua consolidação, sobrevivência e crescimento, mas, principalmente, seja verificado se há evidências de que essas poderosas tendências persistirão em longos períodos de tempo.

Foi enfatizado que o princípio da atuação empreendedora consiste em criar oportunidade de negócio futuro e isso envolve um lado da demanda, um lado da oferta e os meios para trazê-los juntos. Corroborando com esse princípio, VENKATARAMAN e SARASVATHY (2000:7) sustentam que a oportunidade de negócio tem dois aspectos positivos: a crença no futuro e as ações a serem tomadas baseadas nessa crença. Ainda, os autores definem a oportunidade empreendedora oferecendo a seguinte classificação:

- 1) *Lado da oferta: Idéias ou invenções novas ou existentes;*
- 2) *Lado da demanda: Um ou mais fins - podem ser aspirações subjetivas (endógenas) ou metas objetivas (exógenas) ou ambas;*
- 3) *Crenças sobre coisas favoráveis à realização daqueles fins; e,*
- 4) *Possíveis implementações daqueles fins através da criação de novos instrumentos econômicos.*

Mesmo que essa classificação auxilia na compreensão sobre a localização da geração da idéia empreendedora, cada item não pode ser tratado independentemente. Vale recordar o fundamento de que qualquer empreendimento deve ser realizado para satisfazer alguma necessidade e que é a combinação do produto/serviço com a satisfação do cliente consumidor, originada pela idéia inovadora, que define o empreendedorismo.

Aproveitando a visão dos autores e dando uma interpretação sobre o processo de geração da idéia empreendedora, é oportuno fazer as seguintes considerações:

- a) *Idéia reconhecida: quando já existem a oferta e a demanda, com tendência de permanência no futuro, gera-se a necessidade de que a combinação delas seja realizada através de empresa nova ou existente;*
- b) *Idéia descoberta: quando existe só a demanda com tendência de permanência no futuro é preciso criar a oferta, antes de que a combinação dos dois elementos seja implementada, e*
- c) *Idéia criada: quando não houver a demanda, similar à ausência da oferta, ela precisa ser criada mediante diferentes mecanismos para que a oportunidade de negócio venha a existir e a combinação se consolide.*

## **2.1. A criatividade racional da ação humana no contexto empresarial**

Até aqui, a discussão girou em torno da criação de uma idéia empreendedora e dos passos que implicam o amadurecimento dessa idéia e a análise dentro do processo de pensamento estratégico pelo qual o empreendedor se guiará para iniciar a sua empresa, se for esse o caso.

Não obstante, torna-se relevante sustentar que para desenvolver a idéia inovadora, seja por parte de pessoa física ou jurídica, sempre haverá que ser considerado o aspecto de criatividade racional.

Nesse sentido, SIMON(1959) e BAR-HILLEL (1980), argumentaram que existem limitações para a ação racional que podem abranger a falta de conhecimento, de habilidade na informática e mesmo de habilidade em considerar, simultaneamente, mais do que alguns fatores. Essas carências se tornam obstáculos para que haja uma racionalidade objetiva na ação humana. Na visão de GIGERENZER, HELL & BLANK (1988), isso implica que, em alguns casos, essas limitações colocam os tomadores de decisão na posição de terem de usar a

heurística para decidirem por indução e, freqüentemente, isso os conduzem a decisões muito eficazes.

Além da racionalidade, as empresas usam também a ação criativa como forma de descobrir seus objetivos e estratégias em um processo intrinsecamente dinâmico, conforme foi demonstrado na Figura 2. A posição do empreendedor quanto a sua racionalidade na criação da idéia é divisada por JOAS(1996) quem prescreve três características dessa racionalidade criativa: 1) o ator é capaz de realizar a proposta; 2) ele tem controle sobre si próprio e 3) ele é autônomo frente aos seus companheiros.

A geração da idéia de negócio não necessariamente implica no estabelecimento de objetivos específicos a serem imediatamente perseguidos, mas ela visualiza objetivos genéricos a serem, paulatinamente, amadurecidos. Por isso, tem-se enfatizado a necessidade de análise dessa idéia, argumentação corroborada por BUCHANAN & VANBERG (1991) e JOAS(1996) quando manifestaram-se contrários à preexistência dos objetivos. Eles defendem o desenvolvimento de uma teoria da intencionalidade humana cujos propósitos surjam a partir dos processos estudados e não sejam concebidos a priori.

Em contraposição à visão desses últimos autores, é preciso mencionar que na decisão de criatividade pode apresentar-se um raciocínio causal, onde se considera que os objetivos são preestabelecidos e específicos e, portanto, a preocupação repousa na geração de meios alternativos para o alcance desses objetivos. Mas, por outro lado, quando a criatividade surge do raciocínio baseado na teoria da efetuação, que propõe a criatividade sem objetivos preestabelecidos, isso implica na geração de objetivos possíveis levando em conta as restrições dos ambientes dinâmicos e interativos.

Portanto, enquanto a tomada de decisão criativa feita pela teoria do raciocínio causal pressupõe a presença de objetivo definido, pela teoria do raciocínio de efetuação, a idéia criativa carece de objetivo claro e essa ambigüidade requer de uma solução para, então, tornar-se uma idéia empreendedora completa.

### **2.1.1. O empreendedorismo sob a perspectiva da teoria causal e da teoria da efetuação**

Reavivando o conceito de empreendedorismo, a criação de uma idéia inovadora implica, inicialmente, que essa idéia se apresente em termos genéricos e imprecisos, o que dificulta, ainda, a determinação de objetivos. Quando a escolha dessa idéia se situa do lado da demanda, então, o empreendedor terá que induzir o potencial consumidor a transformar aquela necessidade generalizada em uma demanda concreta por um produto/serviço específico. Se, como exemplo de uma idéia empreendedora localizada do lado da demanda, for citada a necessidade de transporte pelos usuários, esta identificação não começa com a “necessidade” de um veículo específico. Em vez disso, ela começa com uma referência de pontos de saída e chegada, ainda generalizada e, a seguir, estabelece-se restrições de tempo, segurança e conforto para, dessa forma, determinar um meio de transporte e/ou uma empresa em particular que satisfaça aquela necessidade específica.

Aplicar a teoria da efetuação conduz a dois tipos de escolha. No exemplo, partindo da idéia genérica de necessidade, como é a do transporte, procura-se chegar a um fim através de um meio de transporte específico (avião, trem, ônibus, automóvel e outros). Em uma segunda escolha, visualiza-se as possíveis combinações de necessidades específicas de transporte e o tipo de transporte, o que pode resultar na opção por um ônibus. Em suma, como argumentado por ULRICH & BARNEY (1984), deve-se dar maior relevância a este segundo tipo de escolha realizada entre as formas de alcançar um objetivo específico em vez de já tê-lo estabelecido de antemão.

Uma vez abordados os aspectos do processo que envolve a concepção e escolha de objetivos sob a perspectiva da demanda, agora é preciso que se faça uma análise semelhante, porém, sob o ponto de vista da oferta.

Como discutido, quando o empreendedor define um objetivo específico ao visualizar sua idéia empreendedora, a maneira como ele se desempenhará para atingi-lo, necessariamente, deverá obedecer ao raciocínio causal. Diferentemente, quando a idéia empreendedora é delineada sobre uma noção do empreendedor para a necessidade genérica, em seu processo de desenvolvimento vão se apresentando as necessidades contingentes, o que envolve outro tipo de raciocínio, o de efetuação, que dirige à concepção do objetivo específico.

Para ilustração, pode ser imaginado que o empreendedor tenha uma idéia genérica e, a partir disso, queira torná-la inovadora mediante a oferta de produto ou serviço que aumente a sua riqueza, ou que lhe permita ampliar seus contatos internacionais, ou ainda que lhe possibilite desenvolver suas habilidades artísticas. Para isso, mediante o raciocínio de efetuação, ele deverá descobrir um produto ou serviço específico que tenha maior aderência com seu propósito genérico para, depois dessas importantes definições, começar a desenvolver a idéia genérica do negócio, saindo do nível do entendimento para as demais etapas que foram delineadas na Figura 2, para satisfazer seus anseios empreendedores.

O processo de geração de idéia empreendedora não faz parte do senso comum, mas sim de um estudo analítico que envolve a aprendizagem individual ou empresarial sobre decisões que alocam recursos escassos entre a exploração de novas alternativas do negócio e a continuidade desse negócio. Entretanto, apenas projetar esse negócio no futuro não significa também, ampliar a certeza. A respeito, MARCH(1991) sustentou que dar atenção ao negócio atual e à alternativa de continuidade do mesmo no futuro torna-se um dilema na evolução organizacional, cuja compreensão afasta-se de conceitos tais como “sucesso” e “vantagem competitiva sustentável”. Mesmo que uma empresa esteja com produtos que participem representativamente de um mercado crescente, essas características poderão não estar presentes no futuro, o que obriga à empresa estar sempre na busca de objetivos contingentes, portanto, a concentrar-se na efetuação.

Como exemplo de idéia criativa através do raciocínio de efetuação, pode ser citado o da empresa Johnson & Johnson a qual, ciente de que, no futuro, os consumidores estarão mais preocupados com a saúde de sua pele, explorou uma idéia estratégica de gerar um produto para banho que faça o consumidor pensar que tivesse sido concebido para promover a saúde. O desdobramento dessa idéia gerou a um produto líquido a ser vendido em farmácias, como pontos de venda escolhidos dentro da idéia de saúde. Neste exemplo, pode ser visto claramente a aplicação da efetuação, pois, apesar de a J&J ter produto de banho pré-existente, ela não se concentrou em apenas modificá-lo dentro do mesmo conceito de produção e ponto de venda, mas delimitou sua escolha a uma proposta única alinhada à produção, ao marketing e logística de forma a consolidar um valor único, a saúde (idéia inovadora de efetuação), dentro do qual o imperativo é o diferencial na forma de competir com a concorrência, oferecendo aquilo que os concorrentes não têm e não poderão copiar a curto prazo.

A efetuação é importante porque sua lógica permite o estabelecimento de limites à estratégia, no caso da J&J esse limite estabeleceu-se na saúde e, com apoio em PORTER(2000), pode-se argumentar que a fixação desses limites acelera o crescimento da empresa, uma vez que obrigando-se a deixar outras possibilidades de atuação, o foco estratégico se volta para tornar a inovação uma vantagem competitiva sustentável, o que, infalivelmente, promoverá maior crescimento da empresa do que poderia ocorrer se a estratégia fosse o de explorar outras possibilidades ao mesmo tempo.



### 3. Necessidade de maior análise da Idéia Empreendedora sob o prisma do pensamento estratégico

É importante esclarecer que a idéia empreendedora precisa ser vista não somente sob uma ótica de inovação com relação ao que já existe, mas também com relação ao que ainda existirá. Isso requer que ela se encaixe nas grandes tendências observáveis no futuro e, assim, tenha íntima coerência com a possibilidade de permanecer como inovação por um período de tempo razoável e pouco sensível ao perecimento.

Consequentemente, a criatividade gerada quer sob o raciocínio empreendedor de causa quer pelo de efetuação precisa receber tratamento específico, uma maior análise da idéia empreendedora, especialmente se há que lidar com ela e situá-la no futuro. Esse pressuposto faz com que se utilize uma ou várias possibilidades de análise para, assim, cumprir com o propósito de ampliar o entendimento do empreendedor sobre as futuras necessidades dos consumidores.

A exigência de uma maior análise se explica na medida em que há empreendedor voltado a pensar e fazer, o que significa que ele identifica a idéia empreendedora e, imediatamente, trata de realizá-la, pelo que, ao longo deste trabalho, faz-se ênfase na necessidade de que entre o pensamento e a ação deva existir um estudo sobre as possibilidades de sucesso. Porém, mesmo que o empreendedor force o encurtamento dos tempos entre a geração da idéia e a imediata ação, ainda deverá considerar os conselhos de BHIDE apud MINTZBERG (1996:627), o qual sugere que a análise sobre as abordagens empreendedoras se sustente em três linhas de orientação:

- 1) *selecionar rapidamente as oportunidades e deixar de lado aquelas oportunidades que não prometem nada;*
- 2) *analisar as idéias com parcimônia, focando naquelas mais importantes; e*
- 3) *integrar ações e análises sem esperar por todas as respostas e estar pronto para mudar o curso de ação.*

Essa racionalização apontada por Bhide destina-se a chamar a atenção aos empreendedores de que tudo o que se relaciona a empreender traz em sua bagagem, um custo e um tempo necessário para sua execução. Evidentemente, maior análise implica maior custo e maior tempo, os quais deverão compensar o esforço do empreendedor em busca do sucesso. Para efeito, na busca de objetivos mais concretos e, ao mesmo tempo reduzindo, de alguma forma, a incerteza, o empreendedor poderá utilizar as sugestões de análise catalogadas por LEIDTKA (1998) relacionando conceitos e técnicas aplicáveis, expostos a seguir:

- (a) **Perspectiva de sistemas:** oferece uma visão de como o mundo funciona, o que incorpora um entendimento sobre os contextos interno e externo da organização. As técnicas relevantes que podem ser utilizadas são:
  - ◆ Mapeamento de todos os que têm interesse na organização: estabelece um posicionamento de todos os que têm interesse na organização através de abordagem sistêmica;
  - ◆ Análise de Sistema de Valor: visa obter das pessoas, de dentro e de fora da organização, informação sobre os seus sistemas de valor;
  - ◆ Reuniões que procuram delinear o futuro: realização de reuniões, por vários dias, que viabilizam o diálogo sobre o passado e a avaliação do entorno da empresa para, a seguir, inventar seu futuro.
- (b) **Concentração no propósito:** busca que o propósito estratégico dispense tempo necessário e suficiente para o alcance do objetivo. As técnicas relevantes que podem ser utilizadas são:

- ◆ Escrita de histórias: num contexto educacional da administração, escrever histórias sobre o futuro, respaldadas por pesquisas, é uma via poderosa para ajudar o desenvolvimento da intenção estratégica.
- (c) Tempo em perspectiva: consiste na elaboração da história institucional e criação do futuro. A escolha correta e o uso apropriado de analogias para sua própria história e a de outros com a finalidade de reconhecer padrões nesses eventos. As técnicas relevantes para esse conceito são:
  - ◆ Construção de cenários: consiste na pesquisa de uma variedade de tendências e oportunidades que antecedem ao desenvolvimento de um conjunto de cenários ou futuros alternativos.
  - ◆ Análise de lacunas: analisa o inter-relacionamento e as lacunas entre a intenção estratégica e o desempenho dos objetivos.
  - ◆ Uso de analogias: constitui em uma maneira útil de explicação, baseada em simbolismos aceitos e aplicada para ajudar a visualização de possibilidades futuras.
- (d) Oportunismo inteligente: toda organização deve praticar a intenção estratégica e permanecer fiel a ela, entretanto, devido à característica de ambiente dinâmico, ela deve, também, dar a oportunidade aos níveis mais baixos de praticarem o oportunismo inteligente, capturando as novas estratégias emergentes e submetendo-as à alta administração. Para esse conceito, utiliza-se as seguintes técnicas relevantes:
  - ◆ Compartilhar e comparar: promoção de reuniões de administradores de negócios inter-relacionados que compartilham e comparam desempenho e perspectivas.
  - ◆ Técnicas de Simulação: utiliza-se das experiências ou ensaios com o auxílio de modelos.
- (e) Teste de hipóteses: a prática deste método científico concentra-se na habilidade de gerar boas hipóteses e testá-las. As técnicas relevantes usadas para este conceito são:
  - ◆ O que se..., se... então? A geração de hipóteses enseja a pergunta "o que se..." enquanto que o teste de hipóteses demanda que se faça o subsequente questionamento "se ... então...". Tal experimento permite à organização ir além de noções simplistas de causa e efeito para prover-se de uma contínua aprendizagem.
  - ◆ Conhecido, Desconhecido e Presumido: com esta técnica, testa-se a validade da importância daquilo que presumimos, para decidir-se o que é desconhecido, porém, passivo de ser conhecido.
  - ◆ Questão de Alexandre: a partir da técnica anterior, impõe-se a resolução da seguinte questão de Alexandre: "que novo conhecimento poderia mudar um pressuposto?"

Além dos conceitos e técnicas concebidos pela classificação de Leidtka supra citada, podem dar-se outros que estejam mais condizentes com o objeto de pesquisa. Por conseguinte, o importante está em concentrar-se em um programa de pesquisa para examinar as idéias empreendedoras.

#### 4. A empresa empreendedora e o empreendedor interno

Assim que a idéia empreendedora é gerada e analisada em busca do entendimento, o empreendedor precisa promover sua consolidação através da estrutura de uma empresa, de forma a que a idéia do negócio seja desenvolvida, conforme mostrado na Figura 2.

Até este ponto, a ênfase deste trabalho esteve no empreendimento. No entanto, o empreendedor deve estar consciente que não é só conceber a idéia, mas, também, levá-la a efeito dentro da empresa promovendo o alinhamento entre seu planejamento e ação.

Todo o processo explanado anteriormente encontra respaldo em PRAHALAD (1998) que ensina sobre competência essencial, de onde se conclui que o empreendedorismo se configura quando a idéia de inovação é concebida, é viável e se constitui em uma competência essencial. Isso significa que o novo negócio não poderá ser copiado facilmente e, ainda, se a idéia inovadora oferece condições ou pode ser utilizada para novos negócios. A alma do empreendedorismo, baseado nesses conceitos, está na criação de uma inovação que permaneça sendo exclusiva da empresa por um período de tempo significativo e, portanto, uma competência essencial que se constitui em seu diferencial.

Se a competência essencial promove novos negócios, pode-se deduzir que há oportunidade para geração de outras idéias de negócios, o que implica na participação de outras pessoas, normalmente empregados contratados. Essa participação e esse processo de geração de idéias pode, também, permitir a criação de um ambiente para novas idéias empreendedoras. Esses indivíduos são conhecidos como empreendedores internos. Mas essa característica de empreendedor só poderá vir à tona se os empregadores concordarem em que seus empregados desenvolvam suas idéias dentro da empresa.

Há que lembrar que a empresa aloca recursos para o exercício de suas competências essenciais e os controla através de orçamentos que não podem ser compartilhados com gastos a serem incorridos arbitrariamente para sustentar idéias isoladas empreendedoras de empregados. Evidentemente, quando os benefícios são representativos, a empresa precisará reordenar seus propósitos estratégicos e os recursos, passando a administrar o que se relaciona ao conceito de oportunismo inteligente como elemento do pensamento estratégico, já exposto anteriormente na citação da contribuição de Leidka.

No entanto, HELLMANN(2002) argumenta que são várias as situações nas quais os empregados se tornam empreendedores e, segundo próprio autor, elas são as seguintes:

- 1) quando o empregado gera a idéia empreendedora: essa idéia deve ser viável para que se torne uma inovação e deve requerer de recursos os quais podem vir de dentro da empresa ou de fontes externas.
- 2) dentro do processo de estratégia organizacional, as empresas escolhem o “quanto” querem dispor para seu negócio principal versus as outras oportunidades. Para isso, as empresas definem sua estratégia através de dois tipos de política:
  - a) política de compensação ao empregado;
  - b) política de alocação de recursos internos, decidindo quando e como a empresa apoiará o desenvolvimento das inovações geradas pelo empregado.

Nessas duas políticas, ainda fica para a empresa escolher entre empreender o negócio internamente, deixar que o empregado desenvolva sua idéia fora da empresa, fazer parceria com o empregado iniciando nova empresa ou, ainda, tentar evitar que a idéia inovadora seja desenvolvida pelo empregado, a qualquer custo.

- 3) Diferenças no ambiente empreendedor: denota a existência de alguma facilidade para o empregado ir embora em busca de recursos fora da empresa. Ainda explica

como as empresas e os empregados adaptam suas estratégias ótimas ao ambiente externo.

- 4) Presença de regimes alternativos de direitos de propriedade intelectual onde os direitos pertencem ou ao empregado ou à empresa. Uma facção considera essa proteção de direitos intelectuais imperfeita, onde o empregado pode ainda ser capaz de fazer alguma coisa com a idéia, mesmo que a empresa possua formalmente a propriedade intelectual.

Se bem expusemos à exaustão, ao longo do trabalho, a imprescindibilidade da prática de uma profunda análise nas idéias inovadoras, também é necessário considerar que na ação organizacional, além dos investidores, os empregados também podem ser geradores de idéias inovadoras, pelo que faz-se necessário o estabelecimento de políticas que administrem essas iniciativas geradoras de valor.

## 5. Conclusões

É indiscutível que para os empreendedores sempre é tentador tornar os desejos em realidade. Pode ser considerado que muitas idéias empreendedoras não se realizam e outras são realizadas. Pode existir muitos fatores para que se tenha esse desenlace. O importante é que o empreendedor tenha um entendimento sobre sua idéia, especialmente para que a ausência desse conhecimento não se torne um dos motivos para a não realização do empreendimento.

Mas, para alcançar esse entendimento, é preciso, antes de tudo, realizar várias análises que permitam projetar a idéia no futuro e é imprescindível que o empreendedor se prepare para enfrentar as mudanças que esse futuro possa trazer ao ambiente da empresa, independentemente de que sua idéia empreendedora esteja situada do lado da oferta ou do lado da demanda. Isso requer que ambos os lados sejam reunidos através de um raciocínio, seja ele causal ou de efetuação. Este último raciocínio teve maior relevância neste trabalho porque ele conduz à obtenção de objetivos contingentes que encontrarão oportunidades no futuro, além de permitir a fixação de limites à estratégia e encontrar alinhamento na ação empresarial ao longo do processo do pensamento estratégico, com uma diferenciação que dificilmente possa ser acompanhada pelos competidores, culminando com a entrega de valor.

O desenvolvimento deste trabalho foi alicerçado na presença de uma interdisciplinaridade envolvendo conceitos de Economia e de Administração, enlaçando as noções tradicionais com as abordagens contemporâneas sobre o empreendedorismo de forma a enfatizar conceitos sobre a criatividade humana através da idéia inovadora.

Finalmente, foi apresentado um embasamento teórico sobre as dimensões do empreendedorismo aliado a alguns fundamentos do pensamento estratégico, apontando com muita ênfase a necessidade de depuração das idéias empreendedoras, tudo isto com o intuito de que o trabalho se constitua em uma base de referência para uma maior interdisciplinaridade entre empreendedorismo e estratégia bem como de futuras pesquisas e propostas de análises.

---

## 6. Bibliografia:

BAR-HILLEL, M. **The Base-Rate in Probability Judgments.** Acta Psychologica 44, 1980.

BHIDE, Amar apud MINTZBERG H. e QUINN J. **The Strategy Process, Concepts, Context and Cases**. Prentice-Hall. Third Edition, 1996.

BUCHANAN, J. M. V., VANBERG, J. **The Market As a Creative Process**. Economics and Philosophy 7, 1991.

DENIS, H. **História do Pensamento Econômico**. Lisboa: Livros Horizonte, 1987.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios** – 6ª ed. – São Paulo: Pioneira, 1987.

GIGERENZER, G., HELL, W., BLANK, H. **Presentation and Content: The Use of Base Rates As a Continuous Variable**. Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance 14, 1988.

HANSMANN, Henry. **The Ownership of Enterprise**. Cambridge, M.A: Harvard University Press, 1996.

HEIJDEN, K.V. adaptação de José Salazar apud Marly Cavalcanti (Org), **Gestão Estratégica de Negócios**, Ed. Pioneira, 2001.

HELLMANN, Thomas. **When do employees become entrepreneurs?** Stanford University, Graduate School of Business – Research Paper Series, June 2002

JOAS H.. **The Creativity of Action**. University of Chicago Press, 1996.

KIRZNER, Israel M. **El Empresario**, <http://www.hacer.org/pdf/Kirzner01.pdf>, Abril de 2003.

LEIDTKA, Jeanne, **Strategic Thinking: Can it be taught?**, Long Range Planning, Vol.31, No. 1, Elsevier Science Ltd., Great Britain, 1998.

MARCH, J. G. **Exploration and Exploitation in Organizational Learning**. Organization Science 2. 1991.

MINTZBERG, H., **The Rise and Fall of Strategic Planning**, The Free Press, New York, 1994.

PORTER Michael. **A Nova era da Estratégia**, HSM Management, Edição especial março-abril 2000, p. 18-28.

PRAHALAD, C.K. **Em Busca do Novo**. HSM Management 7 . março-abril 1998, p. 6-12.

SCHUMPETER, J.A . **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Editora Abril, 1982.

SHANE, S., VENKATARAMAN S. **The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research**. Academy of Management Review, 25(1), January 2000, p. 217-227.

SIMON, H. A . **Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science.** American Economic Review 49, 3, 1959, p. 253-283.

ULRICH, D., BARNEY, J.B. **Perspectives in Organizations: Resource Dependence. Efficiency and Population.** The Academy of Management Review 9(3), 1984, p.471-482.

VENKATARAMAN S. and SARASVATHY, S. **Strategy and Entrepreneurship: outlines of an untold story** [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=275186](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=275186) , 2001.

VENKATARAMAN, S., **The Distintive Domain of Entrepreneurship Research.** Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth. JAI Press Inc. Vol. 3, 1997, p. 119-138.