
ENTREPRENEUR: HABILIDADE DE CRIAR E INOVAR

Ivete Inês Pastro (CEFET/PR)

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo discutir, a luz da literatura, a forte tendência que liga o termo *entrepreneur* à criação de novos negócios, uma vez que, são poucos os autores que criam *links* entre *entrepreneur* e outras áreas de atividades que não seja a empresarial. O levantamento histórico do termo *entrapreneur* propicia uma visão crítica em relação ao tema. A discussão observa, também, uma ligação bastante acentuada do termo a uma visão romântica envolvendo o empreendedor. Com uma certa frequência, é possível encontrar a criação e idealização de “personagens”, o que é criticado pela maioria dos autores. Além disso, examina-se a questão do *entrepreneurismo* a partir das escolas de pensamento estratégico. Isto torna indissociáveis as características ou perfis traçados dos empreendedores da concepção estratégica da empresa. Porém, a concepção estratégica da empresa, por estar vinculada a um único indivíduo, o empreendedor, pode por em risco o entendimento do que realmente faz parte do processo estratégico e o que pode ser caracterizado como concepção pessoal do empreendedor. Analisa, ainda, a partir da literatura, perfis e/ou características creditadas ao *entrepreneur*. Apesar do termo *entrapreneur* estar, fortemente ligado à ação empresarial, pode não significar que o mesmo seja uma particularidade de proprietários de empresas. Alguns autores, contrariando outros, observam que qualquer indivíduo, a partir de estímulos e incentivos, pode desenvolver habilidades empreendedoras. Neste caso, o empreendedorismo pode ser interpretado como comportamental e, portanto, pode ser aprendido e apreendido, tudo depende dos estímulos encontrados no contexto onde o indivíduo é socializado.

PALAVRAS-CHAVE: *entrepreneur*, criação de novos negócios e estratégia.

INTRODUÇÃO

Diante do que trata a literatura da área, parece ser possível perceber que o empreendedorismo fora reconhecido como um elemento fundamental para a viabilização e condução de empreendimentos e, em última instância, do processo de desenvolvimento do capitalismo - com o surgimento da economia de mercado, com as mudanças sociais e comportamentais decorrentes, e com o lucro sendo aceito como a origem do mercado de trabalho, POLANYI *apud* LEAL e VOKEMA (1991). Não obstante, o valor facultado ao empreendedorismo surge no bojo do paradigma liberal do século XIX e com a Revolução

Industrial – marcos, a partir dos quais, vários teóricos e estudiosos aprofundam questões alusivas à determinação de seu perfil, bem como, características de sua atuação.

Atualmente, a globalização e o seu evidente impacto sobre os negócios, não deixam dúvidas quanto à valorização do empreendedor, uma vez que é difícil, diante deste contexto, manter a independência política e econômica, bem como, não participar de atividades voltadas intensamente à inovação, para fins exclusivos de enfrentamento das constantes mudanças no que tange ao cenário mundial dos negócios.

Estas e outras questões referentes ao termo “*entrepreneur*” requerem atenção e reflexão, partindo-se da premissa que este personagem estrategista, continuamente, encontra-se disposto a assumir riscos, com a permanente inclinação a criação e inovação. Portanto, o conceito de estratégia é caracterizado como normativo, no sentido de que facilita sua adaptação pelas empresas em geral. No entanto, analisando o conceito de formação estratégica, a normatização não é observada, pois se identifica, em cada empresa, muitas variáveis e forças de influência que individualizam o processo.

MINTZBERG (1990) considera a formação estratégica como resultado da interação das decisões, também estratégicas, no curso de seu tempo. Com esta orientação, o autor identifica dez escolas de pensamento estratégico, agrupadas como prescritivas, descritivas e integrativas.

As escolas classificadas como descritivas são aquelas que analisam aspectos específicos da formação estratégica, ou seja, os fatores que possuem maior interferência para o desenvolvimento do processo. As prescritivas foram agrupadas por terem objetivos diretos e analíticos no processo de elaboração das estratégias, permitindo, assim, prescrever suas atuações. No grupo das escolas descritivas encontram-se a Cognoscitiva, Política, Cultural, do Meio Ambiente, de Aprendizagem e a escola *Entrepreneur* - esta última, tema da presente discussão.

MINTZBERG (1990) define a escola do *Entrepreneur* como uma escola associada com as idéias de imagem e sentido de direção, especialmente na visão da alta direção que cumpre, sem demasiadas opções, os objetivos de maximizar a lucratividade como resposta aos mercados competitivos.

Para OLIVEIRA (1995), o vocábulo *entrepreneur* é francês, de origem latina, e é traduzido como empreendedor. O termo empreendedor designa o indivíduo que tem o mérito de iniciar um empreendimento empresarial, de lançar-se no mercado em busca de novas oportunidades de negócio; a partir de um ato repentino e, quase sempre, realizado com efeito surpresa.

Para que haja maior compreensão, vê-se a seguir algumas definições, bem como, variações de visões sobre o termo *entrepreneur*, a partir de uma perspectiva histórica.

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO TERMO *ENTREPRENEUR*

Na visão de KENNEDY (1989), o *entrepreneur* pode ser observado quando da revisão do processo de ascensão e queda das grandes potências mundiais, sobre o prisma dos gastos militares e do desempenho econômico e financeiro. Caracterizando o empreendedor como

aquele que gera riqueza e inova com resultados econômicos, o autor ressalta, que várias potências da Antiguidade e da Idade Moderna teriam fracassado por limitar o campo de atuação do *entrepreneur*.

De acordo com OLIVEIRA (1995), o termo *entrepreneur* foi utilizado, primeiramente, por um economista irlandês de origem francesa, Richard Cantillon (1697-1734), que o empregou para designar alguém que se dispusesse a assumir regularmente o risco de contratar empregados ou comprar o produto do trabalho de pessoas, sem ter a certeza de que conseguiria recolocá-lo ou vendê-lo. Com isso, esperava-se ter maior controle sobre custos, evitando, desta maneira, os inconvenientes da flutuação de preços no mercado de consumo.

Conforme LEAL e VOLKEMA (1991), na visão do economista, o escocês Adam Smith (1723-1790), ao empreendedor atribui-se o papel de criador de riquezas. Entretanto, para J. B. Say (1768-1832), representante da Escola Clássica francesa - que focaliza em primeiro lugar o empreendedor e o lucro - o empreendedor é designado como aquele que é remunerado pelo lucro. Não obstante, o economista ao qual mais se associa o termo é Joseph A Schumpeter (1883-1950). Para Schumpeter, *entrepreneur* é alguém que faz novas combinações de elementos, introduzindo novos produtos ou processos, identificando novos mercados de exportação ou fontes de suprimento, criando novos tipos de organização. Essa definição é, segundo OLIVEIRA (1995), ainda hoje, com poucas variações, a que parece melhor aplicar-se ao referido termo.

Por outro lado, a concepção dos psicólogos, no que diz respeito ao termo e/ou função do *entrepreneur*, difere da visão dos economistas. Na concepção da psicologia, um empreendedor não precisa, necessariamente, estar ligado à atividade empresarial, pode, sim, estar relacionado ao mundo social de maneira geral. De acordo com LEAL e VOLKEMA (1991), entre as explicações clássicas da motivação dos empreendedores estão: a necessidade de realização e de poder e o *locus* interno do controle - crer que se tem influência sobre os fatos. Alguns autores, porém, admitem que não pode haver prova maior de empreendimento, do que uma pessoa criar a sua própria empresa.

O economista J.B. SAY *apud* OLIVEIRA (1995), como mencionado anteriormente, define *entrepreneur* a partir dos centros de negócios. Sua definição prevê o *entrepreneur* como sendo o indivíduo que combina capital, recursos físicos e mão-de-obra, no entanto, ressalta a necessidade da originalidade e inovação. Todavia, DRUCKER *apud* OLIVEIRA (1995) define o empreendedor como alguém que consegue resultados, e não necessariamente alguém que manipula recursos disponíveis utilizando-se de certas práticas. Este último, ainda define o *entrepreneur* como quem funda a empresa ou amplia os negócios de uma empresa já existente. Não obstante, na identificação de um empreendedor, DRUCKER apresenta três traços importantes quanto ao perfil desse “personagem”: a criatividade, a insatisfação com o *status quo* e a determinação pessoal.

De acordo com FILION *apud* OLIVEIRA (1995) ficam implícitos pelo menos três requisitos básicos para que alguém seja considerado empreendedor, que são: dirigir uma empresa; mantê-la continuamente obtendo lucros elevados e; inovar - supõe-se em produtos, serviços, processos, mercado, etc. Além disso, dá a entender que, a “visão” é o que mais fortemente define o empreendedor, uma vez que é alguém intensamente dirigido à busca de oportunidades de negócio.

FARRELL *apud* OLIVEIRA (1995, p. 20), também restringe a atuação do empreendedor especificamente ao ambiente das empresas. A idéia fundamental, segundo o autor, é que “os empreendedores são movidos pela visão focada em produtos e clientes”, enquanto os “gerentes profissionais, pela visão de administrar uma empresa”. Corroborando a concepção de FARRELL, DEGEN *apud* OLIVEIRA (1995), também reduz a atuação do empreendedor ao âmbito da empresa, não referenciando os executivos de alto nível hierárquico como empreendedores. No entanto, ressalta que o empreendedor é aquele responsável pela criação de novos produtos, métodos e mercados e que supera os concorrentes no que diz respeito a maior vantagem, maior eficiência, menor custo e maior qualidade dos produtos e serviços.

Por outro lado, na concepção de OLIVEIRA (1995), a figura do *entrepreneur* não se restringe ao âmbito dos negócios, estando também presente nas artes, na ciência e em outros campos da atividade humana. Contudo, uma das qualidades esperadas refere-se ao fato de que o empreendedor deve ter uma especialidade.

Não obstante, vale ressaltar que a literatura de negócios, na visão romântica, está repleta de estereótipos acerca do empreendedor. É possível encontrar, na literatura, a definição de empreendedor como sendo: o “grande homem”, o “empreendedor executivo” - histórias de poder e glória de executivos importantes, que atualmente multiplicam-se.

A partir desta breve evolução histórica do termo *entrepreneur*, é possível refletir acerca de sua caracterização, bem como, sua utilização, considerando-se as ampliações no que tange ao escopo do termo. No sentido amplo do contexto em análise, apresentam-se, a seguir, algumas observações quanto a caracterização do *entrepreneur*, na visão de alguns autores.

CARACTERÍSTICAS DO *ENTREPRENEUR*

A maioria dos autores contemporâneos, que desenvolvem estudos e pesquisas sobre empreendedorismo, concorda que existem algumas características/perfis que são peculiares às pessoas empreendedoras. No entanto, OLIVEIRA (1995) ressalta, que não se deve dar importância exagerada a esses perfis. O autor enfatiza que esses perfis nunca passarão de fotografias únicas e estereotipadas, tentando representar a dinâmica inteira de um fenômeno bem mais complexo. Observa, ainda, que os melhores “perfis ideais” serão sempre estáticos demais, limitados demais para conter toda a gama de variáveis e suas manifestações que o papel, ali representado, realmente encerra. No entanto, em uma análise contemplativa ao empreendedorismo, não é possível furtar-se à apresentação dessas características, uma vez que as mesmas são resultados de estudos já realizados e que podem auxiliar o entendimento das particularidades desses “personagens”.

A seguir, vê-se, de acordo com PEREIRA (1995), as características atribuídas ao empreendedor.

TABELA - 01

É motivado pelo desejo de realização;	Corre risco viável e possível;
Possui capacidade de análise;	É igual às outras pessoas quanto à moralidade - que é questão de caráter;
Precisa de liberdade para agir e para definir suas metas e os caminhos para atingi-las;	Sabe onde quer chegar;
Confia em si mesmo e é capaz de delegar;	Não depende dos outros para agir, sabe, porém, atuar conjuntamente;
É tenaz, firme e resistente ao enfrentar dificuldades;	É otimista, sem perder o contato com a realidade;
É flexível sempre que preciso;	Administra suas necessidades e frustrações, sem, por elas, se deixar dominar;
É corajoso, audacioso, porém, não é imprudente;	Sabe postergar, deixando para depois a satisfação de suas necessidades;
Mantém a auto-motivação, mesmo em situações difíceis;	Aceita e aprende com seus erros e com os erros dos outros;
É capaz de começar de novo, se necessário;	Mantém a auto-estima, mesmo em situações de fracasso;
Tem facilidade e habilidade para as relações interpessoais;	É capaz de exercer liderança, de motivar e de orientar outras pessoas com relação ao trabalho;
É criativo na solução de problemas;	É capaz de desenvolver os recursos de que necessita e de conseguir as informações que precisa;
É capaz de dirigir sua agressividade para a conquista de metas, solução de problemas e enfrentamento de dificuldades;	Usa a própria intuição e a de outras pessoas para escolher os melhores caminhos, corrigir a atuação, descobrir lacunas a serem preenchidas no mercado, avaliar a tendência e a variação dos negócios; também a emprega para escolher pessoas, sejam elas sócios, fornecedores ou funcionários;
Procura, sempre, a qualidade;	Acredita no trabalho como participação e contribuição social;
Tem prazer em realizar o trabalho e em observar seu próprio crescimento empresarial;	É capaz de administrar bem o tempo;
Não busca, exclusivamente, posição ou reconhecimento social, no entanto, tem desejo de poder, consciente ou inconscientemente.	É independente, seguro e confiante na execução de suas atividades profissionais.

Fonte: PEREIRA (1995).

A maioria dos autores, aqui mencionados, concorda que, em geral, todo empreendedor segue uma linha padrão de comportamento, que o leva a realização dos seus sonhos e ao alcance dos seus objetivos. São pessoas que precisam ser donos das suas próprias decisões e seus próprios caminhos, entretanto, vale ressaltar, que isso não significa falta de limites ou parâmetros. McCLELLAND *apud* DEGEN (1989) descreve o empreendedor, como sendo uma minoria que, quando desafiada por uma oportunidade, está disposta a trabalhar

arduamente para conseguir efetiva-la. Essas pessoas, independente de suas atividades, fazem com que as coisas aconteçam. É o sujeito com forte necessidade de realização e poder, que possui habilidade para influenciar pessoas, sente necessidade de ter seu próprio negócio e aproveita as oportunidades que surgem.

Considerando as especificações do SEBRAE *apud* PEREIRA (1995), o empreendedor é um sujeito, cujas características podem ser observadas a seguir.

TABELA - 02

Possui necessidade de realização e êxito – necessidade de conquistar pelo esforço e vencer os desafios;	Emprega muita energia para definir com muita clareza o que pretende alcançar, como e quando - tem objetivos a longo prazo;
Busca constantemente informações necessárias para traçar boas estratégias;	Resolve problemas racionalmente: a atitude empreendedora está em não somente enfrentar os problemas quando surgem, mas procurar antecipá-los ou preveni-los;
É persistente, autoconfiante, criativo e independente e diante do fracasso, o torna fonte de aprendizagem.	Calcula os riscos que deve assumir.

Fonte: SEBRAE *apud* PEREIRA (1995).

Pesquisador do *entrepreneur*, FARRELL *apud* OLIVEIRA (1995), coloca-se terminantemente contra a existência de um “perfil clínico” do empreendedor. Acredita, que tentar encontrar traços sociais ou psicológicos nos empreendedores é apenas embarcar num mito. Ressalta, ainda, que a maior parte desses traços é inútil, quando não perigosamente enganoso. O autor salienta, ainda, que quase todos os empregados de uma organização têm um impulso empreendedor latente. Eles apenas estão à espera de que esse impulso seja despertado.

Considerando a questão estratégica, OLIVEIRA (1988) faz algumas observações sobre o *entrepreneur*. No contexto estratégico da empresa, o empreendedor assume algumas posições peculiares, como se observa a seguir.

TABELA - 03

Tem atitudes interativas perante as questões estratégicas da empresa;	Sabe administrar as turbulências ambientais;
Está sempre voltado para o processo de inovação;	Tem um adequado processo de tomada de decisão e de estabelecimento de prioridades;
Tem capacidade administrativa para consolidar o empreendimento.	Tem um processo adequado de controle gerencial e de autocontrole.

Fonte: OLIVEIRA (1988).

Diante do exposto, parece claro que as contradições observadas entre, a existência ou não, de um perfil psicológico ou social, ideal ao empreendedor, comportam novas

verificações e tentativas de esclarecimento. Complementando, é possível verificar que, além das diferenças é possível observar semelhanças entre situações vividas por empreendedores e por outros “tipos” de empresários.

VISÕES A RESPEITO DO “ENTREPRENEUR”

Diferentemente de como é entendida popularmente, a palavra, visionário, não significa vidente ou alienado. A forma de ver o mundo influi diretamente no jeito de pensar, refletir e agir, dotando-lhe de um meio para integrar toda a equipe, em torno de um objetivo comum. O desenvolvimento da capacidade de imaginação e de identificação de visões, bem como habilidade de comunicação e estabelecimento de relações interpessoais, devem ser buscados pelo empreendedor, como forma de crescimento.

Com o objetivo de conhecer o funcionamento dos mecanismos da visão do empreendedor, FILLION (1993) desenvolveu uma pesquisa, na Europa e Canadá (1985-1990), com 51 empresários de pequenas empresas, para examinar a maneira como os mesmos atuavam. Com os resultados obtidos na pesquisa, o autor detectou três tipos de visões.

TABELA – 04

VISÃO	CARACTERÍSTICAS
Emergente	É formada por idéias e conceitos de produtos e/ou serviços imaginados pelo empreendedor, mas que sofrem um processo seletivo, escolhendo um produto e/ou serviço específico, capaz de abri-lhe as portas do mercado empresarial. Durante toda a vida, o empreendedor deve continuar a avaliar e selecionar novas visões emergentes.
Central	Em inúmeras vezes, é resultante de uma única visão emergente, mas em outras, é a combinação de várias visões emergentes. A visão central do empreendedor bem-sucedido focaliza a posição que ele quer que os seus produtos ocupem no mercado.
Complementar	Uma visão central, normalmente irá em frente, caso seja apoiada por visões complementares. Consiste num conjunto de atividades gerenciais que precisa ser implementado, caso contrário, o negócio não dará bons resultados.

Fonte: FILLION (1993).

Ampliando o escopo da análise, FILLION (1993) observa, que o empreendedor que possui uma visão *entrepreneur/visionary* atua como um dinamo ou catalisador que ativa um conjunto de atividades gerenciais indefinidas. A visão complementar, quando conduzida por alguém com a experiência, capacita-a, não somente a realizar a visão, mas também a levar seu empreendimento muito além do que havia imaginado. É importante ressaltar, que as três categorias interagem intensamente entre si. Para evoluir de uma categoria para a outra, o empreendedor precisa de um alto nível de articulação pessoal, coerência e tenacidade - fatores importantes para o sucesso ou o processo da estratégia empresarial.

ENTREPRENEUR X ESTRATÉGIA

De acordo com MINTZBERG (1991), a escola *entrepreneur* tem referência nas estratégias, que se entendem como perspectivas na mente de um único líder (o empreendedor) - mais especificamente, como orientações a longo prazo, visões de futuro das empresas. As estratégias são formadas a partir do conhecimento, experiência e intuição do líder – o empreendedor.

MINTZBERG (1991) promove algumas críticas a acerca das posições da escola do *entrepreneur*. O autor chama atenção para o condicionamento da formação estratégica, uma vez que a visão está centrada em uma única pessoa – o empreendedor. Além disso, por estar centrado em uma única mente, não permite conhecer, em profundidade, o que é próprio do processo de formação estratégica.

Para DEGEN (1989), o empreendedor de sucesso é visto como aquele que não se cansa de observar negócios, na constante procura de novas oportunidades, seja no caminho de casa, do trabalho ou nas compras. Nenhum empreendedor nasce com o conhecimento e a experiência necessários para identificar e avaliar negócios. Diante disso, o autor identifica algumas etapas na criação de um negócio próprio, denominando-as de estratégias de crescimento do empreendedorismo, o que pode ser observado na tabela a seguir.

TABELA – 05

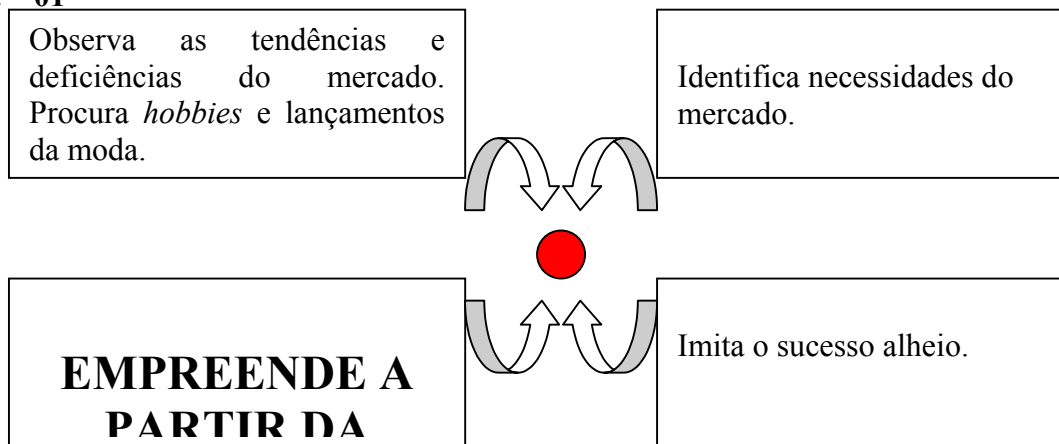
ETAPAS	ESTRATÉGIAS EMPREENDEDORAS DE CRESCIMENTO
Estágio I	Acumulo de recursos e identificação de oportunidades de negócios para iniciar um empreendimento.
Estágio II	Após identificar uma oportunidade e vencer as barreiras à entrada no negócio, a empresa se desenvolve, realizando e atendendo a uma necessidade do mercado .
Estágio III	A empresa se desenvolve focando todo potencial do negócio, desde sua consolidação, num nicho de mercado. Posteriormente, expande o mercado de atuação, daí por diante, diversifica seus negócios com sinergia. Todo crescimento da empresa nesses estágios se desenvolve com um único negócio próprio. Por isso, a estratégia de crescimento é denominada de desenvolvimento do negócio dominante . Mesmo a diversificação para atividades com sinergia é uma complementação do negócio dominante.
Estágio IV	A última estratégia de crescimento é a diversificação . É considerada a mais perigosa, porque tende a fazer com que a empresa perca sua orientação estratégica básica, isto é, a cultura que orienta informalmente a organização. Por isso, sua adoção será recomendada quando a empresa esgotar o seu mercado, e tiver razões muito fortes para querer continuar a crescer. Mesmo assim, a recomendação é que a empresa comece a diversificar para negócios com sinergia ao original, a fim de preservar, durante o maior tempo possível, sua orientação estratégica básica e só quando as razões superarem a prudência é que deve diversificar para negócios sem sinergia.

Fonte: DEGEN (1989).

Todas as organizações constituem-se em um sistema formado por pessoas. A dinamicidade do empreendimento deve-se, especificamente, a atitudes e comportamentos adotados pelas pessoas, frente às situações apresentadas pelo contexto empresarial. A organização gerida pelo estilo empreendedor conduz seus colaboradores a assumirem a mesma postura, pois as atitudes e comportamentos se desenvolvem, também, através da convivência e estímulos recebidos dos seus agentes sociais.

A criatividade é responsável pela grande diferença entre empresas comuns e empreendedoras, uma vez que se orienta pela observação incansável de outros negócios, associação de idéias, sucessos e fracassos. Diante dessas observações, o empreendedor desenvolve aptidões que podem ser comparadas a um treinamento. A partir dessas aptidões, de acordo com DEGEN (1989), o empreendedor orienta seus negócios, seguindo algumas fórmulas estratégicas, expostas a seguir.

FIG. – 01



Fonte: DEGEN (1989).

Por outro lado, conforme FARRELL (1993), o processo que o empreendedor utiliza para chegar a uma estratégia, simplesmente resume-se em dar foco total ao produto e ao cliente. Qualquer que seja a abordagem para estabelecer a estratégia da empresa - formal ou informal - o que deve estar claro é: que produto e em que mercado a empresa vai atuar. Na escolha da estratégia, o empreendedor deve levar em consideração os aspectos explicitados a seguir.

TABELA – 07

É uma questão de sobrevivência?	→ Se não der hoje, não dá para esperar que dê certo no ano que vem. A empresa já era.
O projeto é complicado?	→ O objetivo é fazer a empresa crescer e não ficar fazendo planejamento. O empreendedor não pode ficar enrolando, seja simples e rápido.
O foco está voltado aos clientes?	→ Os melhores parceiros para seu negócio são seus clientes. Eles sabem muito mais do que qualquer consultor ou pesquisa de mercado. Desenvolva sua estratégia com eles e não para eles.
O foco voltado ao produto?	→ O que mantém vivo o negócio é a capacidade de

	fazer com que os clientes também amem os produtos que fabrica.
É preciso conhecer os critérios que agregam valor.	→ As informações mais procuradas pelos empreendedores são aquelas intimamente ligadas às necessidades do mercado.
A mais importante razão para se fomentar uma cultura organizacional específica é que ela seja o suporte da estratégia.	→ A cultura organizacional nunca estabelecerá raízes e frutificará se não houver a firme determinação dos altos dirigentes em praticá-la.

Fonte: FARRELL (1993).

Considerando a cultura organizacional, FARRELL (1993) ressalta que, para consolidar uma cultura que permita estabelecer vantagem competitiva, há algumas recomendações que devem ser observadas.

- Para se obter vantagem competitiva é importante reconhecer quais os valores, atitudes, procedimentos e práticas diárias na condução do negócio que poderão aumentar a capacidade competitiva da empresa;
- É necessário que haja comprometimento pessoal. Os gerentes e empregados precisam ver que há uma conexão entre o que é bom para a empresa e bom para si;
- Os comportamentos adotados pela alta administração dizem mais do que as palavras, portanto, as atitudes são mais eloquentes do que as frases.
- Não deve ser um grandioso novo projeto. Esta abordagem não inclui montagem de comitês, grupos de trabalho, mas na verdade só se estabelece no trabalho diário;
- Pouco e simples. A cultura precisa estar sempre presente nos corações e mentes de todos, não pode ficar escondida em manuais com mil páginas;
- Nunca permita concessões. As concessões e transigências são mais poderosas do que os princípios.

FARRELL (1993) salienta, ainda, que da mesma forma que o empreendimento exige administração empreendedora, isto é, práticas e diretrizes - dentro da empresa; exige, também, práticas e diretrizes exteriores - no mercado. Para tanto, DRUCKER (1987) define quatro tipos de estratégias empreendedoras específicas, que são:

- **Com tudo e pra valer:** o empreendedor visa a liderança, se não o próprio domínio de um novo mercado ou um novo setor. Esta estratégia, não necessariamente visa criar de imediato um grande negócio, mas sim, desde o início, uma posição de liderança permanente. Das estratégias empreendedoras, esta é a mais arriscada, ela não perdoa, não permite erros e nem mesmo uma segunda chance. Mas se tiver êxito, essa estratégia é altamente recompensadora.

- **Golpeá-los onde não estão:** esta estratégia pode ser dividida em imitação criativa e judô empreendedor. Na imitação criativa o empreendedor faz o que alguém já fez, porém, é criativo. O empreendedor, ao aplicar a estratégia de imitação criativa, compreende melhor o que a imitação representa. O judô empreendedor visa garantir uma “lança de ponta”, uma que os líderes estabelecidos, ou não a defendem de modo algum ou a defendem apenas timidamente. O judô empreendedor funciona como estratégia, quando o mercado ou a indústria muda rapidamente. Para usar esta estratégia, começa-se pela análise do setor, os produtores, os fornecedores e seus hábitos. Então, olha-se para os mercados e tenta-se localizar onde uma estratégia alternativa obteria maior sucesso e encontraria a menor resistência.
- **Nichos ecológicos:** esta estratégia almeja conseguir um monopólio prático, numa área competitiva. Existem três estratégias de nicho ecológico, que são:
 1. **Estratégia do posto de pedágio:** é a posição mais desejável que uma empresa pode ocupar, mas tem requisitos rigorosos. O produto tem que ser essencial a um processo. Esta estratégia não é encontrada com facilidade. É uma posição estática e a ocupação do nicho ecológico dificilmente é significativa;
 2. **Estratégia da habilidade especializada:** nos estágios iniciais de uma nova indústria, novo mercado, ou nova tendência importante, existe a oportunidade da procura sistematizada e a oportunidade da habilidade especializada;
 3. **Estratégia do mercado de bens especializados:** análise de uma nova tendência, indústria ou mercado, buscando uma especialidade de um mercado.

As estratégias empreendedoras, na concepção de DRUCKER (1987), são tão importantes quanto a inovação deliberada e a administração empreendedora. As três juntas constituem a inovação e o empreendimento. A estratégia empreendedora permanece sendo a área de tomada de decisões do empreendimento e, portanto, a área de assumir riscos.

INTRAPRENEUR OU ENTREPRENEUR?

Na concepção de ZOGHLIN (1994), todo ano, milhares de executivos, que enfrentam situações semelhantes, estão se tornando empreendedores. Eles representam uma mudança em relação aos empresários tradicionais, uma vez que possuem capital, relações e experiência comercial. Além disso, as oportunidades empresariais estão se expandindo a uma velocidade espantosa. O autor alerta que a transição da função de executivo para a atividade de empreendedor é perigosa. Alguns estão bem preparados para realizá-la, outros não. Diante disso, salienta que o executivo, antes de dar adeus à corporação, deve fazer uma série de perguntas, como:

- Como você se sente em relação à empresa?

- Você “veste mesmo a camisa da empresa”?
- Por que está saindo da empresa?
- Você é ligado em pessoas?
- Você sabe lidar com um tipo diferente de estresse?
- Este é o momento certo para a sua mudança?
- Você quer, mesmo, ser o seu próprio patrão?

Segundo PINCHOT (1985), devido à revolução *entrepreneur*, algumas, grandes, empresas perderão, num futuro próximo, quase todos os seus melhores gerentes. Logo, sem perceber, a empresa estará servida por “mortos-vivos”. O autor adverte que a necessidade de buscar uma forma de motivar e manter os executivos e funcionários é a questão estratégica mais importante dos tempos atuais.

A explosão de informações está encorajando as empresas a abandonarem os sistemas hierárquicos, em favor de sistemas nos quais os inovadores agem em pé de igualdade com os que formam um sistema de apoio. Esse novo método é denominado desenvolvimento do *intrapreneurismo*, que segundo PINCHOT (1985) interage diretamente sobre aqueles que assumem a responsabilidade pela criação e inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O *intrapreneur* pode não ser o criador ou o inventor, mas sempre será aquele que concebe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa. Por outro lado, o autor advoga que não se pode ter a ousadia de imaginar que se pode criar *intrapreneur*. O que se pode fazer é incentivar aqueles funcionários que, voluntariamente, se enquadram nesse perfil.

Os fatores inerentes ao *intrapreneurismo* podem ser adotados em qualquer tipo de organização, independente de seu tamanho. Acredita-se que, mesmo com as limitações normais de toda e qualquer empresa, o empreendedor precisa estar ciente da confiança que precisa ter em seus colaboradores para poder atingir o sucesso que essa técnica propicia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto e a partir da sua evolução histórica, parece ser possível perceber que o termo *entrepreneur* sempre esteve ligado à criatividade, inovação, lucros, rentabilidade e, portanto, criação de novos negócios – empresas. Para a maioria dos autores, o termo empreendedor designa o indivíduo que tem o mérito de iniciar um empreendimento empresarial, de lançar-se no mercado em busca de novas oportunidades de negócio; a partir de um ato repentino e, quase sempre, realizado com efeito surpresa. A concepção que parece estar sendo mais utilizada atualmente, considera o *enterpreneur* como aquele indivíduo que faz novas combinações de elementos, introduzindo novos produtos ou processos, identificando novos mercados de exportação ou fontes de suprimento, criando novos tipos de organização.

Por outro lado, vale ressaltar que na concepção dos psicólogos, o *entrepreneur* não precisa, necessariamente, estar ligado à atividade empresarial, pode, sim, estar relacionado ao mundo social de maneira geral. Não obstante, alguns autores admitem que não pode haver prova maior de empreendimento, do que uma pessoa criar a sua própria empresa.

Atualmente, considerando o mercado como uma aldeia global, mais do que nunca as questões empreendedoras vêm sendo discutidas. No entanto, aspectos importantes envolvendo o tema requerem atenção especial, pois muitos autores criticam as definições de “perfis ideais”, que caracterizem os empreendedores. Contudo, a literatura está repleta de caricaturas que arquetizam e desenharam o perfil empreendedor. O que sugere certeza, principalmente, quanto a forte inclinação do *entrepreneur*, em estar, continuamente, disposto a assumir riscos, com a permanente inclinação a criação e inovação.

O *entrepreneur* faz parte de um conjunto de escolas de pensamento estratégico, sendo classificada como descritiva - aquelas que analisam aspectos específicos da formação estratégica. No contexto estratégico, atribuído, portanto, à alta administração, os objetivos estão voltados à maximização da lucratividade, como resposta a mercados competitivos.

Diante da caracterização do *entrepreneur*, vale ressaltar a existência, segundo alguns autores, de traços importantes no perfil desse personagem: a criatividade, a insatisfação com o *status quo* e a determinação pessoal. No entanto, salienta-se que a importância exagerada a esses perfis pode conduzir a distorções do termo. Enfatiza-se que esses perfis nunca passarão de fotografias únicas e estereotipadas, tentando representar a dinâmica inteira de um fenômeno bem mais complexo. A maioria dos autores, aqui mencionados, concorda que, em geral, todo empreendedor segue uma linha padrão de comportamento, que o leva a realizar seus sonhos e alcançar seus objetivos. São pessoas que precisam ser dono do de suas próprias decisões e seus próprios caminhos, entretanto, vale ressaltar, que isso não significa falta de limites ou parâmetros. FARREL, um dos mais conceituados pesquisadores do *entrepreneur*, coloca-se terminantemente contra a existência de um “perfil clínico” do empreendedor. Acredita, que tentar encontrar traços sociais ou psicológicos nos empreendedores é apenas embarcar num mito. Ressalta, ainda, que a maior parte desses traços é inútil, quando não perigosamente enganosos.

Parece não haver dúvidas que o *entrepreneur* é um visionário. No entanto, o termo não deve ser entendido como é entendido como vidente ou alienado. A forma de ver o mundo influi diretamente no jeito de pensar, refletir e agir, dotando o indivíduo de capacidade para integrar equipes e “lutar” por objetivos comuns. O desenvolvimento da capacidade de imaginação e identificação de visões, bem como habilidade de comunicação e estabelecimento de relações interpessoais, deve ser buscado pelo empreendedor, como forma de crescimento. A partir do desenvolvimento de tais habilidades, o *entrepreneur/visionary* atua como um dínamo ou catalisador que ativa um conjunto de atividades gerenciais indefinidas.

A criatividade e o “espírito” inovador parecem ser responsáveis pela grande diferença entre empresas comuns e empreendedoras, uma vez que as empreendedoras se orientam pela observação incansável de outros negócios, associação de idéias, sucessos e fracassos. Diante dessas observações, o empreendedor desenvolve aptidões que podem ser comparadas a um treinamento. Diante do permanente exercício de criatividade e inovação, tais aspectos podem ser incorporados à cultura organizacional, transformando-se em fatores decisivos para o diferencial competitivo das empresas. Uma vez criado um ambiente que propicia o

desenvolvimento de habilidades de criação e inovação, as empresas podem usufruir dos resultados da formação do *intrapreneurismo*, que significa dar oportunidade para as pessoas que, voluntariamente, estejam dispostas a inovar, independente da área em que atuam ou do cargo que ocupam dentro da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DEGEN, R. J. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: *entrepreneurship*: prática de princípios. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FARREL, L. C. **Entrepreneurship**: fundamentos das organizações empreendedoras: técnicas que as tornam competitivas. São Paulo: Atlas, 1993.

FILLION, L. J. Visões e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. In: **Revista de Administração empresarial**. São Paulo: FGV, nov/dez, 1993.

KENNEDY, P. **The rise and fall of the great powers**. New York: Vantage Books, 1989.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, jan./fev, 1994.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA, M. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor**. São Paulo: Nobel, 1995.

PEREIRA, H. J. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: SEBRAE, 1995.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: HARBRA Ltda, 1985.

POLANYI, K. **A grande transformação**: as origens de nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

ZOGHLIN, G. G. **De executivo a empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 1994.