

Desenvolvimento de um Modelo Empreendedor de Gestão

José Cezar Castanhar¹,
Fundação Getúlio Vargas – FGV – RJ

RESUMO

O artigo propõe um Modelo Empreendedor de gestão fundamentado, por um lado, no exame das duas correntes da literatura que se dedicam ao estudo do empreendedorismo, a saber, a economia e a administração, e, por outro, no aprendizado obtido a partir de estudos de caso, tanto no setor privado, como na administração públicas. Quando se estuda a literatura sobre empreendedorismo produzido no campo da administração, constata-se que a abordagem predominante tem sido a de enfatizar um aspecto, ou dimensão, do fenômeno empreendedor, como a figura do empreendedor, o processo de gestão, a exploração de oportunidades, a intuição, a criatividade e a experiência. O modelo proposto inova ao argumentar que é não somente possível, mas necessário, integrar essas diferentes correntes para se formular um Modelo Empreendedor de Gestão que seja realmente eficaz para explicar a dinâmica do processo empreendedor. Argumenta-se que a formulação desse modelo é importante, tanto para referencial analítico para o estudo de casos, de sucesso ou não, como para orientar iniciativas empreendedoras, tanto no setor privado como no setor público, aumentando suas chances de êxito.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Modelo de Gestão; Modelo Empreendedor de Gestão

ABSTRACT

The article proposes an Entrepreneurial Management Model, based on the one hand on the examination of the two currents of literature that are dedicated to the study of entrepreneurship, namely economics and management and, and on the other hand on the learning obtained from case studies, both in the private sector and in public administration. When one studies the literature on entrepreneurship produced in the field of management, it is verified that the predominant approach has been to emphasize one aspect, or dimension, of the entrepreneurial phenomenon, such as the figure of the entrepreneur, the management process, the exploration of opportunities, intuition, creativity and experience. The proposed model innovates by arguing that it is not only possible but necessary to integrate these different currents to formulate an Entrepreneurial Management Model that is really effective in explaining the dynamics of the entrepreneurial process. It is argued that the formulation of this model is important, both for analytical reference to the study of cases, of success or not, and to guide entrepreneurial initiatives, both in the private sector and in the public sector, increasing their chances of success.

Keywords: Entrepreneurship; Model; Entrepreneurial Management Model

RESUMEN

El artículo propone un modelo de gestión emprendedora fundamentado, por un lado, en el examen de las dos corrientes de la literatura que se dedican al estudio del emprendedorismo, a saber, la economía y la administración, y, por otro, en el aprendizaje obtenido a partir de estudios de casos, sea en el sector privado, como en la administración pública. Cuando se estudia la literatura sobre emprendedorismo producido en el campo de la administración, se constata que el abordaje predominante ha sido la de enfatizar un aspecto, o dimensión, del fenómeno emprendedor, como la figura del emprendedor, el proceso de gestión, la explotación de oportunidades. La intuición, la creatividad y la experiencia. El modelo propuesto innova al argumentar que es no sólo posible, pero necesario, integrar esas diferentes corrientes para formular un Modelo Empresarial de Gestión que sea realmente eficaz para explicar la dinámica del proceso emprendedor. Se argumenta que la formulación de este modelo es importante, tanto para referencial analítico para el estudio de casos, de éxito o no, como para orientar iniciativas emprendedoras, tanto en el sector privado como en el sector público, aumentando sus posibilidades de éxito.

Palabras clave: Emprendedor; Modelo de Gestión Emprendedora; Modelo de Gestion

¹ Consultor do quadro permanente – Fundação Getúlio Vargas.
 Doutor em Gestão pelo ISCTE – Portugal - e-mail: castanhar@fgv.br

1. Introdução

O papel do empreendedorismo e dos empreendedores no processo de desenvolvimento econômico, através da introdução de diferentes formas de inovação, ganha destaque a partir do trabalho considerado, hoje, seminal, do economista austríaco Joseph Alois Schumpeter, *Theory of Economic Development (1942)*, cuja publicação original em alemão ocorre em 1911, mas que se torna mais conhecido e reconhecido a partir da sua publicação em inglês, na década de 1930.¹;

Embora reconhecida como uma contribuição revolucionária para entender a dinâmica do crescimento econômico, as ideias de Schumpeter foram gradualmente relegadas a um papel secundário no campo da teoria econômica, em parte pela própria revisão que Schumpeter fez da sua proposta original, após se mudar para os Estados Unidos, em que reduzia a importância do papel “heroico” dos empreendedores individuais e das inovações por eles introduzidas no sistema econômica, substituindo-as pelo papel dos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento realizado no interior das grandes empresas e conglomerados (Schumpeter, 1942).

A partir do final dos anos 1970 e início dos 1980, observa-se, por um lado, um interesse em resgatar as ideias originais de Schumpeter (as vezes referidas na literatura como Schumpeter Mark I). O ressurgimento do interesse por Schumpeter no campo da economia decorre do reconhecimento de mudanças estruturais nas economias nacionais e global que estimulavam o resgate do papel de agente inovador dos empreendedores individuais, mais além dos processos de desenvolvimento tecnológico ocorrido nos departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento das grandes empresas. Segundo Audretsch e Thurik (2004), essas mudanças, que caracterizariam a transformação da lógica da economia de um modelo de Economia baseada na Gestão Tradicional para uma Economia Empreendedora, podem ser sumarizadas nos seguintes aspectos (Audretsch e Thurik, 2004) :

1. Mudanças tecnológicas que permitem flexibilizar a produção e reduzem a importância das economias de escala;
2. Globalização crescente e aumento da competição, exigindo contínuo aumento de eficiência e competitividade;
3. Melhoria geral na renda e mudança de hábitos dos consumidores que passam a valorizar a customização sobre a padronização, facilitando o surgimento de nichos de mercado que podem ser explorados mais facilmente por empreendedores;
4. Desregulamentação e privatização, facilitando a entrada de novas empresas, inclusive pequenas e médias, em mercados previamente protegidos e inacessíveis.

Por outro lado, simultaneamente ao ressurgimento do interesse pelo tema no campo da economia, observa-se que, no mesmo período, ocorre um movimento semelhante no campo da literatura de gestão. Esse interesse no campo das teorias de gestão caracteriza-se, não apenas por mais estudos e publicações sobre o tema, como significativas mudanças no escopo e nas abordagens de análise.

Assim, depois de um período em que o interesse se restringe a analisar os traços de personalidade dos empreendedores, o foco de análise se torna mais abrangente e busca entender os processos associados à criação e desenvolvimento de um empreendimento. No limite, propõe-se que o empreendedorismo pode ser associado a um modelo, ou a um modo de gestão. Dessa forma, dissocia-se o estudo sobre empreendedorismo do episódio mais restrito da criação de novas empresas. Ou seja, se é possível associar

¹ Schumpeter nasceu em 1883 na cidade de Triesch, pertencente à época ao Império Austro-Húngaro. Essa cidade é denominada atualmente de Trest e pertence à atual República Tcheca.

¹ Consultor do quadro permanente – Fundação Getúlio Vargas.
Doutor em Gestão pelo ISCTE – Portugal - e-mail: castanhar@fgv.br

um modelo empreendedor de gestão ao empreendedorismo, pode-se aplicar esse modelo em empresas existentes, grandes ou pequenas, e até à gestão pública.

O objetivo desse artigo é, assim, mediante uma revisão das várias correntes da literatura sobre empreendedorismo, propor um modelo integrado do que seria um “modo empreendedor de gestão”. Considera-se que o desenvolvimento formal de tal modelo, pode trazer, pelo menos três benefícios para os estudiosos e para os praticantes da gestão (empreendedores, em geral), a saber:

1. Permitir replicar estratégias adotadas em experiências exitosas, no setor privado e no setor público;
2. Oferecer um roteiro simples e estruturado para a criação e desenvolvimento de iniciativas empreendedoras (privadas ou públicas), contribuindo para aumentar sua chance de êxito;
3. Contribuir para o desenvolvimento de “modelos de governança” dessas iniciativas que assegurem que a sua formulação e gestão leve em conta os interesses das partes relevantes envolvidas no processo, aumentando as possibilidades de continuidade de experiências exitosas, ou seja, da institucionalização de um “modo empreendedor de gestão”.

Esse artigo é composto por quatro seções, incluindo esta introdução. Na seção seguinte, apresenta-se a relação entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico, a partir da contribuição de Schumpeter. Na seção 3, composta de seis subseções, são apresentadas diversas correntes de literatura que trataram do fenômeno, enfatizando diferentes dimensões. Na seção 4, desenvolve-se e apresenta-se o modelo empreendedor de gestão, objeto central do presente artigo.

2. Origens: empreendedorismo e desenvolvimento econômico em diferentes tradições da literatura econômica

Embora, como lembram Hébert e Link (1989), o conceito de empreendedor e o tema do empreendedorismo tenham sido referidos no campo da teoria econômica através de estudos clássicos de Richard Cantillon, Jean Baptiste Say e John Stuart Mill, os esforços mais sistemáticos e estruturados nesse sentido, podem ser identificados na primeira metade do século XX e estão associadas a três correntes principais de literatura econômica. A corrente alemã, cujos pilares são os trabalhos de Schumpeter (1934 e 1942), a corrente neo-clássica, representada, principalmente, pelos trabalhos de Marshall (1961) e Night (1921) e a tradição austríaca, fundamentada nas contribuições de von Mises (1949) e Kirzner (1973, 1985 e 1997).

Essas três correntes teóricas, embora compartilhem uma herança e uma linguagem comuns, identificam aspectos diferentes da função do empreendedor. Assim, a escola austríaca atribui ao empreendedor o papel de identificar e explorar oportunidades lucrativas, usualmente após algum choque exógeno (Wenekers e Thurik, 1999). O empreendedor, nessa tradição, tem a função de combinar recursos para atender a necessidades que não estão sendo satisfeitas atualmente ou para explorar ineficiências ou deficiências do mercado, melhorando assim as condições gerais de alocação de recursos na economia. Nesse sentido, o empreendedor pode ser associado a um arbitrador que equilibra os mercados, explorando as oportunidades que resultam de desequilíbrios ocasionais.

Já na tradição alemã, que tem em Schumpeter sua principal inspiração, ao empreendedor é atribuída a função de criar instabilidade e de “destruir criativamente” através, principalmente da introdução de diferentes formas de inovações num sistema econômico previamente em equilíbrio. A diferença entre as tradições austríaca e alemã foi sintetizada por Noteboom (1993, p.1), com a seguinte frase:

“The creation of potential may be seen as Schumpeterian and its realization as Austrian”

Contrariamente à tradição alemã ou schumpeteriana os neoclássicos enfatizam o papel do empreendedor de contribuir para manter o mercado (e o sistema econômico) em equilíbrio, através das iniciativas empreendedoras. Ironicamente, embora a figura e o papel do empreendedor na teoria econômica tenham se originado nos trabalhos dos economistas clássicos, o desenvolvimento de modelos formais de equilíbrio geral, crescentemente ancorados num arcabouço matemático sofisticado e complexo, que caracterizam as contribuições contemporâneas predominantes da corrente neoclássica, levou a um gradual alijamento da figura do empreendedor como agente relevante desses modelos.

De fato, como na interpretação tradicional do modelo neoclássico, todos os agentes econômicos individuais têm informação perfeita e seus objetivos econômicos são clara e racionalmente definidos, no equilíbrio, consumidores e produtores encontram um conjunto de preços, aos quais a demanda de cada bem iguala a respectiva oferta, assumindo-se o funcionamento eficiente dos mercados. Com essa definição da função de uma empresa (ou de um agente econômico de maneira geral), não há necessidade para iniciativas que envolvem inovação e assunção de risco diferenciadas, funções que representariam a essência da tarefa do empreendedor. Ou seja, o modelo neo-clássico, com sua função de produção, sua lógica interna de escolha racional e informação perfeita, não deixa, segundo Wenekers e Thurik (1999), espaço para uma função relevante para o empreendedor. De fato, o modelo prescinde da figura do empreendedor.

Essa visão da teoria neo-clássica que alija o empreendedor, tanto do funcionamento do sistema econômico no curto prazo, como do processo que produz o crescimento econômico, foi provocando crescente desconforto entre os estudiosos da teoria econômica nas últimas décadas. Assim, com inspiração na tradição alemã (ou Schumpeteriana), uma nova corrente de literatura econômica sobre empreendedorismo surge a partir dos anos 1990, que identificam o empreendedor como o “elo perdido” que permite transformar investimentos em fatores de produção e conhecimento técnico em crescimento econômico, mediante a identificação e exploração de oportunidades de negócio (Acs et al. 2005a, 2005b ; Audretsch e Keilbach 2004a; 2004b)

Por exemplo, Acs et al. (2005a) identificam dois canais através dos quais novos conhecimentos técnicos gerados se transformam em conhecimento economicamente útil. O primeiro envolve as próprias empresas geradoras do conhecimento, ou empresas existentes². O segundo canal envolve a criação de novas empresas (de natureza schumpeteriana) que vão explorar as oportunidades que resultam do transbordamento do conhecimento, e que o torna disponível para terceiros. O empreendedorismo seria, então, o elo que faltaria (the missing link) nos modelos endógenos de crescimento para transformar de forma mais eficaz o conhecimento técnico em crescimento econômico.

Os autores propõem, então, um modelo no qual o crescimento econômico de um país seria uma função do estoque existente de conhecimento técnico, do nível de empreendedorismo e de um vetor de outras variáveis que influenciam o crescimento, tais como as dotações dos fatores tradicionais de produção (capital e trabalho), instituições, etc.

Indo um passo além na avaliação da importância do empreendedorismo para o crescimento econômico, Audretsch e Keilbach (2004a; 2004b) propõem que mais do que representar um canal que facilita a transformação do conhecimento técnico em crescimento, o empreendedorismo deve ser considerado, em si, um fator de produção. Denominam esse fator de produção de Capital Empreendedor, o qual é definido como a capacidade dos agentes econômicos de criarem novas empresas. Na realidade, o capital empreendedor está associado a determinados atributos que as regiões de um país (ou um país como um todo) ostentam e que resultariam num contexto mais favorável à criação de novas empresas.

Assim, essas contribuições mais recentes da literatura econômica, mediante o desenvolvimento de modelos formais e testes empíricos dos mesmos, resgatam o papel estratégico do empreendedor no processo de produção de crescimento econômico, identificado originalmente por Schumpeter.

² Nos modelos endógenos de crescimento, essas empresas são denominadas de “incumbent firms”.

Se a teoria econômica se preocupa com o papel do empreendedor no desenvolvimento econômico (o que o empreendedor faz), a literatura de gestão busca responder a outras duas perguntas: quem é o empreendedor e como ele realiza suas iniciativas. A trajetória da literatura de gestão para responder a essas duas perguntas será discutida nas seções seguintes.

3. O empreendedorismo no campo da Administração: da abordagem de traços de personalidade à abordagem do empreendedorismo como um modo estratégico de gestão

3.1 Foco no empreendedor: a abordagem dos traços de personalidade

De acordo com Kilby (1971), o trabalho de Schumpeter abriu o caminho para uma linha de investigação sobre a relação entre o empreendedorismo e o desenvolvimento econômico, utilizando outros referenciais teóricos que não o da teoria econômica, destacando-se as contribuições oriundas da Sociologia e da Psicologia. Uma síntese abrangente das contribuições desses campos pode ser encontrada no próprio trabalho de Kilby.

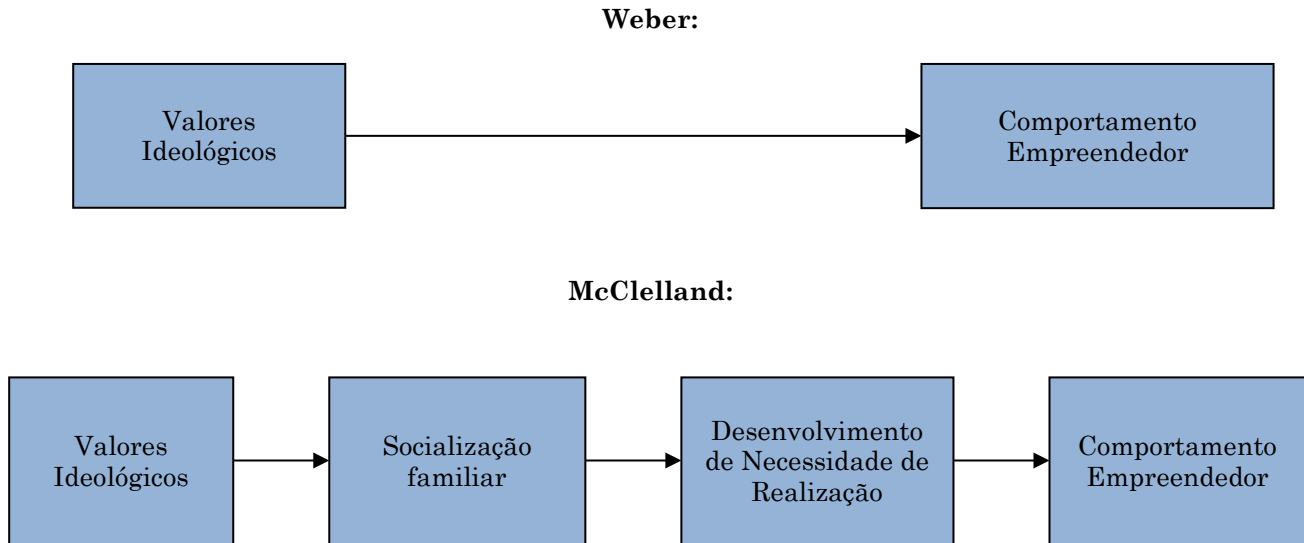
As teorias apresentadas por Kilby são por ele denominadas de teorias de oferta de empreendedores, ou seja, tratam da forma como as sociedades “produzem” os empreendedores que vão exercer um papel estratégico no processo de desenvolvimento econômico. Kilby (1971, p. 6) classifica quatro dessas teorias de psicológicas (incluindo aqui a teoria do próprio Schumpeter, além das contribuições de David McClelland, Everett E. Hagen e John H. Kunkel). As outras três teorias (devidas a Max Weber, Thomas C. Cochran e Frank W. Young) são denominadas de sociológicas.

Um ponto observado por Kilby é que as teorias de Max Weber e Joseph Schumpeter têm muito em comum. De fato, o artigo de Ronan Macdonald (1971, em Kilby 1971 pp.71-94), sustenta que a visão central de Schumpeter acerca do processo de desenvolvimento econômico foi muito influenciada pelo trabalho de Weber de 1904 (“The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism”). Em ambas as teorias, o empreendedor intrépido surge no sistema econômico tradicional e coloca em movimento um processo revolucionário de destruição criativa. Para Weber, a chave do sucesso do empreendedor em sua iniciativa inovadora é uma completa racionalização de cada aspecto de seu empreendimento. No modelo de Schumpeter, a inovação é também o fator chave, porém de uma forma ainda mais radical, já que inclui a mudança da base tecnológica e dos parâmetros da demanda no sistema econômico.

Para Weber, o ímpeto empreendedor é gerado pela influência de fatores exógenos que são produzidos pela crença religiosa (o Protestantismo). Essa ética protestante estimularia o empenho em alcançar objetivos pelo exercício de tarefas práticas, a ordenação sistemática de meios e fins através de processos racionais e a acumulação de ativos produtivos. Já para Schumpeter o aparecimento do empreendedor não resulta de alguma variável social, cultural ou religiosa, mas sim de motivos mais individualistas, tais como um desejo atávico de poder, o qual existiria aleatoriamente em qualquer população eticamente homogênea. Suas principais características são uma capacidade intuitiva de antecipar rumos e oportunidades que depois se provam corretos, força de vontade e força mental para superar hábitos e pensamentos tradicionais, e a capacidade de enfrentar oposição de outros setores da sociedade (Kilby, 1971 p.7).

Das teorias identificadas e apresentadas em Kilby (1971), possivelmente o trabalho de maior repercussão e influência tenha sido o de McClelland, apresentada anteriormente “The Achieving Society” (McClelland, 1961). O trabalho de McClelland pode ser interpretado como um desenvolvimento da teoria da Ética Protestante de Weber, na qual uma motivação psicológica, denominada Necessidade de Realização (Need for Achievement, ou simplesmente n Achievement), intermedeia a mudança dos valores de um

sistema baseado em valores tradicionais para um sistema que valoriza o caráter empreendedor. A Figura 1 ilustra a diferença entre a abordagem de Weber e de McClelland.



**Figura 1 –
Comparação entre as Teorias de Weber e McClelland para a formação do comportamento empreendedor**

Fonte: Adaptado de Kilby (1971), p. 8

Baseado num empírico original, porém de discutível consistência científica, o estudo de McClelland concluiu que os países, inclusive sociedades antigas como a Grécia no século 5 antes de cristo, que ostentam ou ostentaram períodos de elevado desenvolvimento econômico, cultural e social, eram caracterizados pela presença de um elevado número de indivíduos com Necessidade de Realização. Ademais, McClelland concluiu que os indivíduos empreendedores são exatamente aqueles com maior grau de Necessidade de Realização. Segue daí as hipóteses, supostamente comprovadas em sua pesquisa, de que a existência de uma massa crítica de empreendedores é o principal fator para promover o desenvolvimento econômico e de que a maneira de “produzir” elementos com características empreendedoras numa determinada sociedade é criar as condições para o desenvolvimento de Necessidade de Realização.

Assim, o interesse inicial da área de administração não foi pelo fenômeno do empreendedorismo em si, mas pelo estudo dos empreendedores. Subjacente a essa abordagem, que predominou até meados dos anos 1980, estava a premissa de que os empreendedores são um “ser a parte” e, portanto, o desafio seria entender esse ser, especialmente seu comportamento. Na medida em que se conseguisse mapear a “sociologia e a mente do empreendedor” seria possível tentar criar as condições para descobrir ou formar mentes com as mesmas qualidades.

Essa abordagem para o estudo do empreendedorismo, embora pareça natural e intuitiva, na prática se revelou pouco promissora por duas razões. Primeiro, as tentativas de mapear os “traços de personalidade” dos empreendedores resultaram em consequências pouco práticas, já que os estudos acabavam por identificar dezenas de traços presentes na personalidade dos empreendedores. A tabela abaixo apresenta uma síntese dos traços mais frequentes encontrados nos principais estudos empíricos realizados ao longo dos anos 1970 e 1980. A tabela impressiona não só pela quantidade de traços listados (e trata-se apenas daqueles mais citados nos estudos), mas pela constatação de que alguém com esses traços, ou mesmo com uma parcela deles, seria pouco menos do que um super-homem e limitando, na prática, a possibilidade de se formar empreendedores.

A segunda limitação foi identificada por estudos empíricos realizados também nos anos 1980, especialmente os estudos de Gartner (1985). Segundo essas pesquisas, quando se comparavam as

características de empreendedores com não empreendedores, encontrava-se mais diferenças entre os traços dos empreendedores, do que entre empreendedores e não empreendedores. Esses resultados mostravam que os estudos dos traços da personalidade dos empreendedores poderiam levar a um beco sem saída, tanto em termos teóricos, quanto em termos práticos. A partir dessa constatação, novas correntes teóricas surgiram na literatura de gestão para estudar o fenômeno do empreendedorismo. Na sequência, apresentam-se as correntes mais relevantes, que vão constituir as bases (ou pilares) de um “Modelo Empreendedor de Gestão”.

Tabela 1: Traços de Personalidade

Ordem	Característica
1	Auto-confiança
2	Perseverança, determinação
3	Energia, diligência
4	Polivalência
5	Capacidade de assumir riscos calculados
6	Necessidade de realização
7	Criatividade
8	Iniciativa
9	Flexibilidade
10	Atitude positiva para enfrentar desafios
11	Independência
12	Visão
13	Dinamismo, liderança
14	Versatilidade, Conhecimento de produto, marketing e tecnologia
15	Capacidade de se relacionar com pessoas
16	Abertura para sugestões e críticas
17	Orientado para lucro
18	Perceptivo
19	Otimismo

Fonte: Sistematização realizada pelo autor a partir de traços indicados em Paulin, Scoffey e Spaulding (1982); Vesper, K.H., (1980); Schendel, D.E. e Hofer, C.W (1979); Schreier, J.W. e Komives, J.L. (1973).

3.2 Foco no processo: empreendedorismo como um modo estratégico de gestão

Em face das limitações do estudo dos traços dos empreendedores, Carland et al. (1984) e Gartner (1985) sugerem mudar o foco da análise do fenômeno do empreendedorismo, das características do indivíduo (empreendedor), para as características, processos de constituição e de gestão e para a trajetória dos negócios criados pelos empreendedores. Um dos pioneiros dos estudos nessa direção, Danny Miller (1983), já sugeria mudar o foco da análise para o “processo empreendedor” e para as organizações onde esse processo é estimulado ou dificultado.

De fato, Miller é o primeiro a sugerir que o empreendedorismo, mais do que um fenômeno decorrente das características de um indivíduo, fosse definido como um “modo estratégico de gestão”, ou seja, como uma forma de se gerir negócios, projetos ou iniciativas em geral. Assim, segundo Miller, esse “modo de gestão empreendedor”, seria caracterizado por três dimensões, assim definidas:

Capacidade de Inovação, definida como o engajamento contínuo em inovações de produto ou mercado;

Capacidade assumir riscos, significando a disposição de se envolver em iniciativas de risco razoável; e

Capacidade de agir “proativamente”, caracterizado pelo pioneirismo e pela disposição de antecipar as necessidades do mercado e sobrepujar seus competidores.

A partir das bases propostas por Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996) realizaram um levantamento minucioso das várias contribuições a respeito e propuseram uma estrutura analítica integradora para o “modo empreendedor de gestão estratégica”.

No exame que fizeram da literatura, Lumpkin e Dess (1996) distinguem preliminarmente os conceitos de empreendedorismo e “Orientação Empreendedora”. Empreendedorismo, sustentam os autores, é melhor definido como a criação de novas empresas (ou criação de novas unidades de negócios ou projetos numa empresa existente). Já “orientação empreendedora” é o **conjunto de processos chaves que resultam num modo empreendedor de gestão estratégica**. Ou seja, a criação de novos negócios define **de que trata** o empreendedorismo, enquanto que a orientação empreendedora descreve **como** esses novos negócios serão desenvolvidos.

Assim, Lumpkin e Dess (1996) adotam a expressão “Orientação Empreendedora” (OE) para denominar os processos, práticas e decisões que levam à criação intencional de novos negócios, ou novas iniciativas em negócios existentes, em substituição ao conceito mais amplo de empreendedorismo e também em substituição ao conceito mais geral de firma empreendedora.

Além disso, os autores acrescentaram as dimensões Autonomia e Competitividade Agressiva às três originalmente propostas por Miller, como constituidoras do “modo empreendedor de gestão estratégico”, ou Orientação Empreendedora de uma organização. Segundo os autores, a inclusão de autonomia como uma dimensão independente, é essencial para uma definição mais completa e consistente do modelo porque uma componente chave da orientação empreendedora é a tendência à ação autônoma e independente. Os autores lembram que, no que toca às novas empresas, seus fundadores devem ostentar perseverança e independência para realizar as ações necessárias para concretizar a sua intenção, o que requer autonomia.

Já com respeito a novas iniciativas em empresas existentes, lembram que camadas de burocracia e conservadorismo organizacional raramente contribui para a concretização dessas iniciativas. Ao contrário, observam, para que essas iniciativas sejam implementadas é necessário o exercício de autonomia por lideranças fortes, grupos independentes ou indivíduos criativos, que sejam desobrigados de restrições organizacionais, para liderar novos projetos. Logo, a inclusão de autonomia como uma dimensão explícita e independente, torna a definição de orientação empreendedora mais consistente.

No que toca à inclusão de competitividade agressiva na caracterização de orientação empreendedora, Lumpkin e Dess (1996) argumentam que essa dimensão captura a ideia de “derrotar os competidores” que estava, na definição de Miller, implícita na dimensão “capacidade de agir proativamente”. Todavia, segundo os autores, essa ideia se refere ao tipo e intensidade de competição que novas empresas necessitam exercer para enfrentar os rivais já estabelecidos, a qual deveria ser capturado por uma dimensão independente como o de competitividade agressiva. Observam ainda que a competitividade agressiva pode ser também reativa, como quando uma empresa defende agressivamente sua posição no mercado através do estabelecimento de metas agressivas de participação no mercado, ou investindo agressivamente em marketing, ampliação da capacidade produtiva ou melhoria de qualidade de produtos ou serviços.

Por outro lado, em outro artigo, Lumpkin e Dess (2001) argumentam que a dimensão “capacidade de agir proativamente” definida por Miller (1983) sugere uma perspectiva de antecipação, ou visão de futuro, características de um líder do mercado que tem a capacidade de agir em antecipação à demandas futuras e moldar o ambiente externo.

Dessa forma, os autores sustentam que “capacidade de agir proativamente” e “competitividade agressiva” são conceitos independentes com definições distintas, sendo que o primeiro está relacionado à resposta a oportunidades (portanto caracterizado como uma ação voltada para o futuro) e o segundo se refere à maneira como a empresa responde a ameaças (e logo, estaria relacionada a ações associadas a desafios do presente).

Assim, segundo a formulação de Lumpkin e Dess (1996), que se tornou a referência mais amplamente adotada no estudo do empreendedorismo no campo da Administração, a Orientação Empreendedora, entendida como um “Modo Empreendedor de Gestão Estratégica”, é constituído das cinco dimensões, definidas a seguir.

Autonomia (A), que traduz a independência de um indivíduo ou grupo para realizar uma ideia ou visão, desde a sua identificação, até sua efetiva implementação;

Capacidade de Inovação (CI), que define a tendência da organização (ou indivíduo) em se engajar e apoiar novas ideias, experimentações e processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos;

Capacidade de assumir riscos (CAR), que expressa a disposição da organização (ou indivíduo) de se envolver em projetos que apresentem riscos significativos, bem como a preferência por ações mais audaciosas, em comparação com as cautelosas, no alcance dos seus objetivos;

Capacidade de agir proativamente (CAP), que se refere aos processos que visam a agir em antecipação a necessidades futuras, principalmente mediante a busca de novas oportunidades, as quais podem ou não estar relacionadas ao negócio atual, bem como podem envolver a introdução de novos produtos ou marcas na frente de competição, ou a eliminação de operações que já tenham atingido a fase de maturidade ou de declínio;

Competitividade Agressiva (CA), que representa a propensão de uma organização de desafiar direta e intensamente seus competidores, com vistas a ingressar num mercado ou fortalecer sua posição; ou seja, representa a disposição da organização (ou indivíduo) de ultrapassar seus rivais relevantes no respectivo mercado.

3.3 O empreendedorismo como a convergência entre indivíduos e oportunidades

Uma outra corrente de estudos sobre empreendedorismo no campo da literatura de gestão surgida em meados dos anos 1990 enfatiza o elo entre o fenômeno empreendedor e o processo de identificação e exploração de oportunidades econômicas. Nessa corrente, destaca-se o trabalho de Shane e Venkataraman

(2000), no qual propõem que o comportamento empreendedor é transitório, resultando da capacidade de certos indivíduos (e organizações) de responder a sinais sobre oportunidades, existentes no ambiente.

Assim, dizem os autores, os indivíduos agem de forma empreendedora, ao invés de serem empreendedores, e o empreendedorismo pode ser definido como o processo de identificação e exploração econômica de novas oportunidades (processo referido em inglês como Opportunity Recognition).

O desafio, neste caso, seria o de criar ou fortalecer a capacidade de reconhecer oportunidades. Pode-se dizer, simbolicamente, que o desafio é desenvolver nos indivíduos (e organizações) um “Radar de Oportunidades”, o qual deve permanecer constantemente “ligado”, ou em operação.

3.3.1 Criando um Radar de Oportunidades

A “construção” e funcionamento de um “Radar de Oportunidades” requer que se desenvolva uma habilidade subjetiva e uma competência objetiva. A habilidade subjetiva pode ser definida como uma mudança no “Modelo Mental” dos indivíduos, de forma a criar nestes uma “obsessão pela busca de oportunidades” (ou “opportunity obsession”, expressão comum na literatura americana sobre empreendedorismo).

Esse comportamento comprometido com a busca contínua e incessante de oportunidades requer que se faça uso com mais frequência da intuição. Isso porque, na prática, muitas oportunidades de negócios (ou de melhorias na gestão pública) decorrem de ideias ou possibilidades que estavam disponíveis e que não eram percebidas, até que alguém as identificasse. Essa situação, na qual uma solução ou possibilidade óbvia não é percebida até que alguém a proponha, é retratada na expressão popular “ovo de Colombo”. Assim, o componente subjetivo (ou intuitivo) do “Radar de Oportunidades” envolve uma mudança de atitude, ou de modelo mental como mencionado anteriormente, mediante a qual o indivíduo (pretendente a empreendedor) esteja permanentemente disposto a contemplar cada evento, fato, experiência, ou fenômeno que ocorre no seu cotidiano com uma nova lógica, na qual está sempre implícita a pergunta: “qual a oportunidade que esse evento, fato, experiência ou fenômeno encerra, sugere, demanda ou possibilita?”.

É importante ressaltar que essa habilidade está vinculada a uma mudança de comportamento que faz parte de uma mudança mais ampla, que resultará na criação (ou fortalecimento) de um Modelo Mental Empreendedor. Assim, essa habilidade só será desenvolvida se houver um interesse pessoal em adotar a mudança de comportamento mencionada e um comprometimento em mantê-la permanentemente.

A boa notícia é que a competência objetiva que constitui o segundo componente do Radar pode ajudar nesse processo. De fato, uma vez tomada a decisão inicial de investir na mudança do “Modelo Mental” e se comprometer com o desenvolvimento do “Radar de Oportunidades”, o indivíduo (pretendente a empreendedor) pode utilizar ferramentas simples que ajudam a criar uma rotina e, dessa forma, fortalecer e consolidar a capacidade de identificar oportunidades.

Essa ferramenta pode ter várias formas e rotinas, desde que cumpra o seguinte objetivo: permitir o registro, mais ou menos detalhado, porém contínuo, das ideias, desafios ou possibilidades com as quais nos deparamos no cotidiano e que podem se converter em oportunidades para iniciativas empreendedores. No modelo aqui proposto, essa ferramenta será denominada de “Diário de Oportunidades”. Esse diário pode ser registrado, num equipamento de informática (smartfone, tablete, laptop, etc.), ou simplesmente num caderno ou agenda física. Embora não existe nenhuma regra definindo o que deve ser registrado, ou como, sugere-se a seguir, uma sequência de campos (ou informações) que poderiam ser preenchidos.

Note-se que a oportunidade que se deseja identificar e explorar pode se referir a uma necessidade ou demanda de mercado que sequer existe ainda. Assim, antes de iniciar o processo de “construção do radar de oportunidades”, é desejável entender a relação que existe entre condições de mercado e a natureza das oportunidades, já que isso vai definir a complexidade do desafio envolvido no processo de identifica-las. A Figura 2 resume as formas que essas relações podem assumir:

Condições de Oferta no mercado do bem ou serviço considerado	Condições de Demanda no mercado do bem ou serviço considerado	Mecanismos de mercado para a conexão entre oferta e demanda	Desafio para o empreendedorismo
Existem	Existem	Inexistem	Reconhecer a existência de oportunidades para o empreendedorismo
Existem	Inexistem	Inexistem	Descobrir a existência de oportunidades para o empreendedorismo
Inexistem	Inexistem	Inexistem	Criar oportunidades para o empreendedorismo

Figura 2 - Relação entre condições de mercado e natureza das oportunidades

A análise do quadro acima deixa claro que o desafio de identificar oportunidades torna-se mais complexo à medida que se caminha da primeira para a última linha do mesmo. Assim, embora o procedimento proposto possa ser utilizado para todas as situações, fica claro que ele demandará um esforço maior do empreendedor, seja no próprio processo de identificar e descrever a oportunidade, seja no desafio de colocar essa ideia em prática, quando se trata de descobrir ou criar oportunidades, do quando lidamos com o desafio de reconhecer uma oportunidade existente.

A seguir apresentam-se os campos que podem compor o diário de registro de oportunidades, com exemplos pontuais da lógica que deve ser considerada no seu preenchimento.³

Campo 1: O Conceito do Negócio

Uma breve descrição da ideia, destacando sua dimensão comercial (ou seu impacto social, em se tratando de um projeto do setor público);

Exemplo: o conceito inicial por trás da Amazon.com era oferecer um serviço baseado na Internet para busca e compra de livros mais baratos e com entrega rápida (note-se que o conceito inicial foi, posteriormente, ampliado).

Campo 2: Tendências relacionadas à ideia (ou oportunidade)

Registrar aqui tendências no que toca à mercado, tecnologia, ou outro aspecto, que possam ter um impacto importante para o desenvolvimento da ideia (exploração da oportunidade). A análise e o acompanhamento dessas tendências pode ajudar a antecipar se, e quando, um conceito de negócio pode se tornar viável ou potencialmente atrativo.

No caso da Amazon.com, a principal tendência a considerar era o aumento da penetração de Computadores Pessoais e da internet nos domicílios.

³ McGrath, Rita G. e MacMillan, Ian, *The Entrepreneurial Mindset*, Harvard Business Review Press, Boston, Ma., 2000.

Campo 3: Dados Chave

Este campo deve ser usado para tornar mais nítido o contorno da oportunidade, acrescentando, na medida do possível, números ao conceito inicial. Particularmente importante aqui são os dados relacionados à identificação e mensuração do segmento de mercado que se deseja alcançar.

Mais uma vez, no caso da Amazon.com, o segmento chave era constituído por pessoas com familiaridade com computadores pessoais, com hábito de comprar livros e com restrição de tempo para compras em lojas, além de dados sobre vendas de livros e margem de lucro do segmento, dentre outros.

Campo 4: Obstáculos e barreiras

Identificar as barreiras e obstáculos que necessitam ser superados para que a ideia (oportunidade) possa ser desenvolvida. Pode envolver barreiras tecnológicas, de mercado, regulatórias, dentre outras.

Exemplo: a massificação da internet dependeu de inovações na capacidade processamento de computadores, velocidades de conexão, etc.

Campo 5: Características do empreendedor (em se tratando de um novo negócio) ou da empresa (caso se trate de um empreendimento corporativo).

Neste campo anotar competências, habilidades, experiências e recursos que o empreendedor (ou empresa) demonstrem, relacionados à ideia (oportunidade).

Campo 6: Competição

Identificar os prováveis competidores relevantes e como eles podem reagir à sua iniciativa de explorar a oportunidade.

Cabe notar que oportunidades que se revelem muito atrativas, são em geral atrativas para muitas outras empresas (ou empreendedores), indicando que podem ser um segmento onde a competição poderá ser muito acirrada.

Campo 7: Fontes

Neste campo anotar as fontes das informações que você já obteve e registrou, já que poderá necessitar consultá-las novamente (publicações, websites, pessoas, etc.).

Campo 8: Tipo de ideia (ou oportunidade)

Identificar e registrar o “tipo” de oportunidade que você está pensando em explorar, que pode contemplar:

Criação de uma nova arena competitiva (arena building): implica na criação de um novo ambiente competitivo;

Transformação de um modelo já existente: que supõe mudanças de impacto num modelo de negócio e num ambiente competitivo já existentes.

Campo 9: **Timing**

Escolher o momento de iniciar o negócio, bem como identificar possíveis estratégias de desenvolvimento do negócio (em etapas, de uma vez).

Cabe notar que as informações preenchidas, dessa forma ou de qualquer outra que melhor se adapte ao estilo de vida e personalidade do indivíduo, cumpre, por um lado, o objetivo de permitir que se possa voltar ao tema da oportunidade a qualquer momento, ou desenvolvê-la de forma gradual. Por outro lado, o processo de registrar e analisar as informações de forma metódica e sistemática, contribui para o fortalecimento do “Modelo Mental” mencionado anteriormente, o qual é essencial para o funcionamento eficaz e efetivo do “Radar de Oportunidades”.

3.4 Lógica de decisão e ação baseada na Teoria da Efeitução

As duas correntes abordadas nos itens anteriores exploram duas perspectivas distintas, uma delas enfatizando os aspectos objetivos do fenômeno empreendedor (empreendedorismo como um modo estratégico de gestão) e a outra chamando a atenção para o elemento subjetivo (ou comportamental), que requer que a mente do empreendedor funcione como um radar de oportunidades.

No início dos anos 2000, uma nova contribuição da literatura de gestão apresentou críticas à lógica prevalecente até então e sugeriu uma mudança radical no estudo do empreendedorismo, que resultaria no desenvolvimento de uma nova “teoria”. Essa crítica foi apresentada inicialmente no trabalho de Sarasvathy (2000), no qual argumentava que a lógica de ação e de tomada de decisão dos empreendedores, não poderia ser explicada pelo modelo cartesiano racional subjacente nas teorias ensinadas tradicionalmente nas escolas de administração. Essas teorias, nas quais se busca antecipar um futuro provável através de práticas de pesquisa e de planejamento, seguiria uma teoria da causalidade, que se fundamenta numa lógica cartesiana. Essas práticas envolvem pesquisas de mercado, definição de preços a partir do custo marginal, descobrir o formato das curvas de oferta e demanda de um determinado mercado, contratar o pessoal com a qualificação necessária, dentre outras. Nesse modelo, identifica-se causas (ou meios) para se chegar a um determinado fim.

O problema, observa Sarasvathy, é como proceder em situações em que a firma ou mesmo o mercado não existe. Como exemplifica a autora:

- como tomar decisões sobre a determinação de preços quando a firma ainda não existe (ou seja, não existem funções de custo, nem de receita para que se calcule um preço de equilíbrio), ou numa situação ainda mais radical, quando o mercado para o produto ou serviço ainda não existe (ou seja, não existe uma função de demanda que permita uma pesquisa de marketing);
- como se contrata pessoas para uma organização que ainda não existe? Como se consegue pessoas qualificadas para organização a ser criada, cuja existência, por seu turno, depende da contratação de pessoas qualificadas (para setores de alta tecnologia, como empresas de software, por exemplo);
- como avaliar o valor de firmas em setores que simplesmente não existiam há cinco anos atrás e estão ainda se definindo no presente? (como por exemplo, empresas de novos serviços de internet, como redes sociais); ou mais desafiador ainda, como avaliaríamos essas firmas alguns anos atrás, quando o próprio conceito de internet ainda estava se definindo?

Assim, segundo Sarasvathy, essas situações, que são típicas da trajetória do empreendedor (pelo menos no estágio de criação de um novo negócio), tende a seguir uma lógica totalmente distinta, praticamente contrária àquela definida pela Teoria da Causalidade. Essa lógica, segundo a autora, requer

um arcabouço teórico distinto, que a mesma denomina de Teoria da Efeitução (Effectuation Theory, em inglês). Por essa teoria, considera-se um conjunto de meios (ou causas) como dados e se concentra na seleção (escolha) entre possíveis efeitos (futuros) que podem ser criados com aquele conjunto de meios. A nova teoria, proposta por Sarasvathy, fundamenta-se em quatro “Princípios”, sendo que cada um deles apresenta uma lógica totalmente distinta daquela a que estamos habituados a considerar, quando se parte da teoria prevaiente nas escolas de administração (a Teoria da Causalidade). Esses princípios, são apresentados na sequência.

Princípio 1:

O critério de decisão é baseado em perdas aceitáveis, ao invés de retornos esperados

Os modelos de “causalidade” selecionam estratégias ótimas, comparando o retorno das alternativas e escolhendo aquelas que maximizam o retorno esperado. Já num modelo de “efeitução” o tomador de decisão (o empreendedor, no caso) determina previamente qual a perda que considera aceitável no empreendimento e experimenta com tantas estratégias quanto possível, com os meios limitados de que dispõe. O tomador de decisão baseado no modelo de “efeitução” prefere alternativas que gerem mais opções no futuro do que aquelas que maximizem o retorno (esperado) no presente.

Princípio 2:

Alianças estratégicas, ao invés de análises da competição.

Sarasvathy (2001) observa que modelos de “causalidade” como o modelo de Porter (1980) de estratégia empresarial, enfatizam análises detalhadas sobre a competição em determinado mercado. O modelo de “efeitução”, por outro lado, coloca a ênfase na possibilidade de alianças estratégicas e pré-comprometimento de stakeholders, como uma maneira de reiduzir e/ou eliminar incertezas, ou levantar barreiras que reduzam a competição num determinado mercado.

Princípio 3:

Manejo de contingências, ao invés da utilização de conhecimento pré-existente

Quando o conhecimento pré-existente, tal como o domínio de uma nova tecnologia, representa a principal fonte de vantagem competitiva, o modelo de “causalidade” pode ser o mais indicado. O modelo de “efeitução”, entretanto, pode se revelar mais adequado para manejar e tirar proveito de contingências que surjam inesperadamente ao longo do tempo.

Princípio 4:

Controlar um futuro imprevisível, ao invés de prever um futuro incerto.

Sarasvathy (2001) argumenta que, ao invés de definir o mercado como o universo de todos os possíveis consumidores, o tomador de decisões baseado no modelo de “efeitução” definiria seu mercado como a comunidade de pessoas interessadas e com capacidade de comprometer recursos e talentos suficientes para manter um determinado empreendimento. No primeiro caso, o mercado é suposto existir independentemente da firma ou do empreendedor, e a tarefa do empreendedor passa a ser conquistar tanto do mercado quanto possível. No segundo caso, o empreendedor (fundador do empreendimento), em conjunto com outros (aliados, stakeholders, etc.) cria o mercado ao reunir suficientes stakeholders que apoiem e “comprem” a idéia de criar e manter o novo empreendimento.

Observa-se, assim, que essa nova corrente considera simultaneamente aspectos objetivos, relacionados a estratégias empresariais e modos de gestão (considerados na ênfase em construir alianças estratégicas e em explorar contingências), como aspectos intuitivos e de comportamento (ou modelo mental, como estamos denominando), expressos na lógica de decisão com base em perda aceitável e na crença de que se pode controlar ou construir o futuro. Esses aspectos eram considerados como excludentes nas duas correntes apresentadas anteriormente, com a abordagem da Orientação Empreendedora enfatizando o aspecto de estratégias de gestão, e a abordagem do empreendedorismo como a convergência entre o indivíduo e a oportunidade, enfatizando aspectos relacionados à comportamento ou modelo mental. Nesse

sentido, pode-se considerar a abordagem da Teoria da Efeitução como uma sinalização na busca de uma integração de diferentes abordagens ou ênfases, embora ainda, como veremos incompleta.

3.5 O papel do Bootstrapping finance

Como mencionado anteriormente, uma característica frequente do processo empreendedor é a escassez de recursos. Embora o conceito de Capital de Risco, que seria uma alternativa ideal para os empreendedores financiarem seus negócios nascentes, esteja se disseminando continuamente, a verdade é que, mesmo nos mercados mais desenvolvidos, apenas 1% dos projetos que solicitam financiamento de capitalistas de risco são escolhidos.

Assim, embora haja um grande esforço de divulgação e grande interesse sobre essas modalidades alternativas de financiamento, e que são mais adequados à incerteza que cerca os novos negócios de empreendedores, na prática, pouquíssimos empreendedores têm acesso a elas. Ou seja, por mais bem preparado que esteja o Plano de Negócios do empreendedor, as chances de obter financiamento de investidores de risco são muito pequenas.

Para tornar o cenário ainda mais preocupante, é sabido que os novos negócios desenvolvidos por empreendedores têm, também, pouco acesso às fontes tradicionais de financiamento disponíveis no mercado financeiro, tais como Bancos Comerciais, Bancos de Investimento e mesmo Bancos Públicos. Isso porque, nesse segmento, uma condição quase sempre obrigatória para a concessão de crédito é o oferecimento de garantias ou outras formas de mitigação de risco, as quais o empreendedor não pode oferecer, simplesmente porque, em geral, delas não dispõe.

A alternativa, usada na maioria dos novos negócios, sejam bem-sucedidos ou não, é usar alguma forma de “finanças criativas”. Na literatura americana sobre empreendedorismo, essa forma de financiamento é denominada de “Bootstrapping Financing” e será apresentada e discutida a seguir.

O termo “Bootstrapping”, em si, já é um conceito controverso. Trata-se de uma expressão idiomática na língua inglesa que poderia ser livremente traduzida por: “levantar vôo puxando o cadarço do sapato”. Ou seja, refere-se a uma impossibilidade física. O uso do conceito no campo do empreendedorismo é para lembrar do desafio envolvido na criação de um negócio e do desafio maior ainda de tornar esse negócio permanente e bem sucedido.

Assim, implícito no conceito de “Bootstrapping” aplicado ao empreendedorismo, está o reconhecimento de que criar um novo negócio, com recursos limitados, em geral com conhecimento limitado do mercado, ou em muitos casos, quando esse mercado ainda nem existe, concorrendo com competidores com mais recursos, experiência e informações, é quase tão difícil quanto conseguir voar puxando o cadarço do sapato. Na prática, trata-se de lograr êxito na criação e manutenção de um negócio, mesmo em condições muito desfavoráveis, que serão comuns na maioria das situações que os empreendedores enfrentarão.

Por essa razão, essa abordagem de empreendedorismo não pode ser propriamente classificada como uma corrente teórica como as anteriores, se constituindo, muito mais, num roteiro de recomendações e estratégias, decorrentes da experiência empírica de outros empreendedores.

Como lembram Gianforte e Gibson (2005), autores de *Bootstrapping your business*, os programas de educação formal ou de treinamento de executivos das escolas de negócios usualmente enfatizam o desenvolvimento de competências para preparar um Plano de Negócios e estratégias para atrair capital de risco para o seu financiamento. Segundo os autores, esse tipo de conhecimento e estratégia é, frequentemente, de pouca utilidade para 98% dos novos negócios iniciados todos os anos nos Estados Unidos (e, possivelmente, em outras partes do mundo também). Os autores têm uma visão crítica corrosiva dessas teorias e ferramentas, sugerindo que elas só servem ao interesse de grandes corporações, empresas de consultoria em gestão, empresas de capital de risco e agências governamentais. Afirmam, numa

conclusão provocadora, que essas abordagens são acadêmicas em sua natureza e impraticáveis no dia a dia dos novos negócios dos empreendedores.

Assim, segundo a lógica do “bootstrapping”, o empreendedor é desafiado a conviver com os consumidores e atender às suas necessidades desde o início do negócio. Dessa forma, o empreendedor é compelido a maximizar os esforços de venda e atender às necessidades reais do consumidor. Quando o empreendedor conta com financiamento externo (seja de Capitalistas de Risco, seja do mercado de capitais) e conta com dinheiro em caixa pode pensar que o seu negócio já está constituído, o que pode ser uma premissa ilusória. Segundo a lógica do “bootstrapping” o negócio só está criado e consolidado, quando existem consumidores pagando.

A abordagem do bootstrapping enfatiza a importância de ser capaz de o empreendimento num contexto escassez de recursos. Esse contexto, exige um cuidado redobrado no uso desses recursos, investindo-o de forma parcimoniosa e apenas nas coisas realmente necessárias. Na lógica do bootstrapping, muitos negócios exitosos iniciaram-se em instalações modestas, com equipes mínimas e com o empreendedor assumindo múltiplas funções para economizar recursos.

Dessa forma, como o bootstrapper trabalho, por definição, com poucos recursos, a probabilidade de cometer um erro que implique em custos que inviabilize seu negócio. E mesmo que um erro ocorra, suas consequências poderão ser absorvidas e o negócio poderá continuar.

De forma semelhante mesmo que o empreendimento malogre, a perda para o empreendedor estará dentro de parâmetros aceitáveis, permitindo que o mesmo possa voltar a tentar no futuro, o que é comum no campo do empreendedorismo.

Sabe-se que autonomia é uma condição crucial para uma estratégia empreendedora de gestão. Quando a estratégia buscada para financiar o negócio envolve recursos de terceiros, essa autonomia e independência serão, inevitavelmente afetadas. Já a estratégia de bootstrapping, na qual a responsabilidade em mobilizar os recursos necessários para o negócio recai inteiramente no empreendedor, a autonomia e independência na gestão do negócio são asseguradas.

Por outro lado, a escassez de recursos obriga ao pensamento criativo e não convencional. Essa afirmação é equivalente àquela da sabedoria popular que diz que a “necessidade é a mãe da criatividade”. Essa percepção intuitiva é, também, importante para o desenvolvimento de novos negócios. A escassez de recursos desafiará o empreendedor a pensar em soluções não convencionais e inovadores (ou pensar “fora da caixa” para usar uma expressão comum em administração), contribuindo para criar e fortalecer um modelo mental empreendedor já referido nas correntes apresentadas anteriormente.

Mesmo considerando que a crítica aos referenciais teóricos pode ser exagerada e em alguns casos impropriedade, é útil acrescentar a um “Modelo Empreendedor de Gestão”, esse “tempero” de exemplos práticos, aprendidos no dia a dia dos negócios.

Na sequência, apresenta-se uma lista de estratégias, ou simplesmente recomendações, que “bootstrappers” experientes oferecem para os novos empreendedores.

Utiliza-se por simplificação, os termos em inglês “bootstrapping” e “bootstrappers”, com o seguinte significado:

“Bootstrapping”, significando o processo de utilizar estratégias não convencionais para o financiamento e obtenção de outros recursos, na criação e desenvolvimento de um novo negócio;

“Bootstrappers”, definindo os empreendedores que utilizam estratégias de “bootstrapping”.

1. Encontrar o produto ou serviço que represente uma oportunidade promissora

Os autores lembram que o mundo dos negócios está cheio de oportunidades medíocres e com baixo potencial de lucro. Assim, para aumentar as chances de êxito, o “bootstrapper” deve pesquisar com tenacidade aquelas raras oportunidades com alto potencial de retorno.

Encontrar essas oportunidades especiais não é, certamente, uma tarefa fácil. Uma maneira de obter indícios ou sinais sobre essas oportunidades é estabelecendo-se uma interlocução constante e efetiva com os consumidores (ou usuários de serviços). Além disso, uma vez identificada uma dessas oportunidades especiais, recomenda-se agir rapidamente e com baixo custo, o que significa que o empreendedor deve se preparar para assumir o máximo de tarefas e responsabilidades que puder.

2. Envolver-se inteiramente na identificação da oportunidade

O processo de descoberta e desenvolvimento de uma oportunidade de negócio requer uma interlocução intensa com potenciais consumidores. Assim, o primeiro desafio do empreendedor “bootstrapper” é identificar esse potencial consumidor e, através dessa interlocução, avaliar a natureza e o potencial da oportunidade, bem como os desafios para explorá-la comercialmente.

Esse processo requer a participação direta e intensa do empreendedor e pode ser considerado a sua primeira tarefa com vistas a construir o seu negócio. Ou seja, é algo que ele não deve adiar, nem delegar, pois se trata de um elemento crucial do aprendizado que o empreendedor deve adquirir para descobrir uma vantagem competitiva e aumentar as chances de êxito naquele negócio.

3. Seja o seu próprio especialista

A estratégia de “bootstrapping” é, fundamentalmente, antagônica à noção bastante comum de que antes de começar o seu negócio o empreendedor deve usar a consultoria de “especialistas” para aumentar o seu conhecimento do mercado e do setor específico em que pretende atuar. Conforme Gianforte e Gibson (2005) argumentam com indisfarçável ironia, existe uma legião de analistas, assessores, consultores, especialistas de mercado, executivos de empresas que já nem existem mais e professores universitários que desejam vender seu “conhecimento” ao empreendedor. Alertam que isso não só custará caro, o que deveria ser evitado num contexto de recursos escassos, como impõe uma barreira desnecessária entre o empreendedor e seus consumidores.

Ou seja, essa legião de especialistas tende a aumentar a distância entre o “bootstrapper” e seu mercado e deve ser evitada. Ao invés disso, o “bootstrapper” deve, ele próprio, às fontes originais para descobrir e entender as inovações que estão ocorrendo no mercado e as necessidades que daí decorrem, se transformando no seu próprio especialista.

4. Procure identificar as questões centrais relacionados ao seu negócio e concentre seus esforços nelas.

A criação de um negócio envolve inúmeras iniciativas relacionadas a diferentes aspectos (legais, tecnológicos, comerciais, logísticos, etc.), o que pode resultar em distrações em relação aos objetivos mais urgentes e prioritários. Assim, o “bootstrapper” deve ter a capacidade de identificar quais são os elementos cruciais para viabilizar o seu negócio, definir qual a prioridade e urgência dos mesmos e concentrar-se neles.

5. Prepara-se para vivenciar momentos difíceis

Embora o empreendedor seja, por definição, um otimista e tenha grandes expectativas ao iniciar seu negócio, sabe-se que o caminho até o sucesso é pavimentado de sofrimento. Isso significa que o empreendedor que abraça a lógica do “bootstrapping” deve estar preparado para vivenciar momentos difíceis, especialmente no que toca a viver de forma estoica e conviver com a incerteza sobre o êxito do seu negócio. Nesse contexto, é essencial que ele esteja consciente de que um eventual malogro pode implicar na

perda dos investimentos que fez e, principalmente, que ele pode continuar com sua vida, mesmo após essa perda.

6. Evite comprar um negócio; opte por criar seu próprio negócio

Embora a alternativa de comprar um negócio existente possa parecer uma estratégia atraente, já que pode representar um atalho para atravessar as inúmeras dificuldades envolvidas na criação de um novo negócio, o “bootstrapper” deveria evita-la. A principal razão é que um negócio existente já vem com pessoas e uma cultura próprias que pode não ser compatível com a lógica de “bootstrapping”. Assim, tentar mudar essa cultura pode ser um desafio mais difícil do que iniciar um novo negócio, mesmo com todas as incertezas decorrentes.

7. Analise cuidadosamente antes de buscar um sócio para o seu negócio

Embora a estratégia de iniciar um novo negócio em sociedade com outras pessoas possa trazer óbvias vantagens (mais recursos, conhecimentos e habilidades que podem ser complementares), também pode trazer dificuldades e problemas que podem inviabilizar o negócio em algum ponto. Os exemplos de empresas destroçadas por brigas societárias são frequentes. Assim, a decisão de trabalhar com sócios deve ser avaliada cuidadosamente, considerando as vantagens e desvantagens e, principalmente, aspectos de comportamento, personalidade e as trajetórias dos interessados.

É importante, também, estabelecer, no início da sociedade, uma política transparente para resolver problemas decorrentes da sociedade, especialmente no que toca a:

- Mecanismos para resolver conflitos;
- Resolver os problemas rapidamente;
- Se houver um conflito, como e em que circunstâncias os sócios podem deixar o negócio;

8. Comece!

Resista a tentação de tentar identificar e resolver todos os problemas e desafios antecipadamente. Na prática, só quando você está “sujando as mãos de graxa” com o seu novo negócio, é que os problemas e desafios ficarão mais visíveis. Assim, tente não adiar a decisão mais do que o necessário e mergulhe no desafio.

Para concluir, cabe lembrar que, embora a abordagem do “bootstrapping” tenha como ponto de partida uma crítica avassaladora à literatura do tipo “como fazer” que se fundamenta nas teorias das escolas de negócios, na prática essa abordagem também se expressa numa abordagem de “como fazer”. A diferença é que as recomendações do “bootstrapping” se fundamentam em dois pilares:

- soluções não convencionais e criativas num contexto de recursos escassos; e
- ficar mais atento à experiência prática do que à teoria.

Dessa forma, o benefício maior que pode se obter das recomendações dessa abordagem, é considerá-las como uma dimensão adicional a ser incluída num modelo empreendedor de gestão, ao invés de se constituir, ela própria, num modelo completo de empreendedorismo.

Nesse sentido, é bom lembrar que um modelo com múltiplas dimensões ou “pilares” necessita de algum elemento integrador que dê estabilidade e equilíbrio aos diferentes pilares. Esse elemento integrador, que pode catalisar as contribuições de diferentes correntes, é o elemento humano. No modelo que será proposto a seguir, esse elemento humano é, na maior parte dos casos, o próprio empreendedor,

mas ele pode ser um membro do staff da empresa, um dirigente de um órgão público, ou mesmo uma liderança comunitária, dependendo do tipo de iniciativa empreendedora que estaremos tratando.

Assim, para tornar o conceito mais genérico, vamos defini-lo como Liderança Executiva, a qual ser discutida no próximo item.

3.6. Fechando o círculo: o papel da Liderança Executiva

Neste item se fecha um círculo na evolução das correntes de estudo do empreendedorismo no âmbito da literatura de gestão. Esse estudo se iniciou com o foco exclusivo na figura do empreendedor, com o objetivo de entender os traços da sua personalidade. Na sequência, ocorreu uma guinada radical, passando-se do estudo do indivíduo para o estudo do processo empreendedor, resultado na proposta de que o empreendedorismo pode ser considerado como um modo estratégico de gestão, ao invés do resultado das iniciativas e ações de uma mente especial. Em seguida, apresentou-se uma abordagem que enfatizam a importância de desenvolver um modelo mental que privilegie habilidades, competências e hábitos para identificar oportunidades de negócios, o que sugere que os indivíduos agem de forma empreendedora ao invés de terem o empreendedorismo como um traço de sua personalidade. Concluímos o percurso desse estudo apresentando duas abordagens que enfatizam, de forma distintas, a importância de se construir um modelo mental que privilegie a capacidade de desenvolver estratégias não convencionais, na realidade, um modo de agir não convencional, em face da incerteza e da inevitável escassez de recursos.

Ao final desse percurso reconhecemos, entretanto, a importância de resgatar a figura do indivíduo, seja ele o empreendedor, seja o líder de um projeto ou o dirigente de uma organização pública ou não governamental, como um elemento essencial de um modelo empreendedor de gestão.

Esse indivíduo, que denominaremos de forma geral como Liderança Executiva, deve ostentar, antes de todos os demais envolvidos no empreendimento, o modelo mental caracterizado por um “radar de oportunidades” e pela capacidade de pensamento não convencional e criativo proposto na Teoria da Efeituação e no Bootstrapping. Mas, mais do que isso, ele deve ter a capacidade de inspirar os colaboradores envolvidos no projeto, além de atrair parcerias estratégicas. Nesse sentido, ele tem a responsabilidade de, por um lado, criar as condições para a construção dos pilares que compõem o modelo empreendedor de gestão e, por outro lado, assegurar que esses pilares se integrem, se complementem, se reforcem mutuamente e se sustentem ao longo do tempo. Ou seja, ele deve ser capaz de: 1) criar as condições para a construção dos pilares; 2) assegurar o equilíbrio e integração entre eles; e 3) assegurar sua sustentabilidade.

É importante notar que essa última condição, assegurar a sustentabilidade do modelo ao longo do tempo, significa, na prática, que uma Liderança Executiva eficaz deve almejar que o empreendimento implantado sob sua liderança, sobreviva mesmo com a sua ausência. Assim, o teste final da eficácia dessa Liderança, será a manutenção de um espírito empreendedor na organização, independentemente da figura do líder (ou empreendedor). Se isso não for alcançado, o empreendimento poderá não sobreviver ao seu criador. Na sequência, apresenta-se uma proposta de um Modelo Empreendedor de Gestão.

4. Formulando um Modelo Empreendedor de Gestão

A análise da evolução do estudo do empreendedorismo na literatura de gestão efetuado nos itens anteriores, demonstra que os estudos partem da premissa que uma nova abordagem é superior à anterior e deve, portanto, substituí-la como a “melhor teoria” para explicar o fenômeno do empreendedorismo.

Quando se analisa as contribuições em conjunto, e se compara com o estudo empírico de casos reais de empreendedorismo, seja no setor privado ou no setor público, fica claro que nenhuma das teorias ou abordagens é suficiente para explicar, isoladamente, o êxito desses empreendimentos. Mais do que isso,

fica claro que esse êxito é explicado pela presença de ingredientes das várias teorias que buscam explicar o fenômeno do empreendedorismo. Assim, o modelo proposto busca, exatamente, oferecer uma abordagem integradora, onde elementos das correntes estudadas são utilizados como pilares ou como elementos dinâmicos ou integradores do modelo mais amplo.

Dessa forma, o modelo proposto terá cinco componentes, sendo três deles definidos como pilares do modelo e os outros dois como elementos dinâmicos e integradores.

Os três pilares são:

1. Radar de Oportunidades
2. Modelo mental baseado nos princípios da Teoria da Efeitoação
3. Orientação Empreendedora

Os elementos dinâmicos e integradores são:

1. A liderança executiva
2. A lógica de “bootstrapping”

A definição, características e função desses componentes, foram apresentadas em detalhe nos itens anteriores. Na sequência apresenta-se uma representação gráfica do modelo, com a indicação resumida da lógica e conteúdo de cada componente.



Figura 3 - O Modelo Empreendedor de Gestão

Cabem aqui duas observações. A primeira é que, o que se está denominando um modelo empreendedor de gestão, deve ser considerado como um modelo estratégico de gestão, ou seja, uma forma de orientar as escolhas e as decisões de natureza estratégica, especialmente aquelas relacionadas à criação de uma empresa (ou formulação de um projeto de melhoria na gestão pública) e nas fases de crescimento e do empreendimento. Nessas etapas do empreendimento, um modelo que fique preso às recomendações dos paradigmas mais tradicionais da gestão, tais como ênfase no planejamento, processos decisórios fundamentados em análise de viabilidade, mecanismos de controle mais rigorosos, planejamento financeiro que enfatize a minimização de riscos, por exemplo, pode levar não ao fortalecimento do empreendimento ou ao aumento das chances de êxito, mas muito provavelmente na decisão de não iniciar o empreendimento.

Por outro lado, à medida que o empreendimento cresça e se consolide, essas ferramentas, baseados nos sistemas de administração definidos classicamente, tais como planejamento financeiro, gestão de pessoas, sistemas de controle, e outros, vão se tornando mais necessários e devem ser integrados gradualmente ao Modelo de Gestão do empreendimento. Assim, a segunda observação reconhece que o Modelo Empreendedor de Gestão, acima definido, deve ser combinado, em diferentes medidas, com as técnicas tradicionais de gestão, nas diferentes fases de desenvolvimento do empreendimento. A figura 4, mostrada a seguir, exemplifica a relação entre as duas abordagens, em diferentes etapas da trajetória do empreendimento.

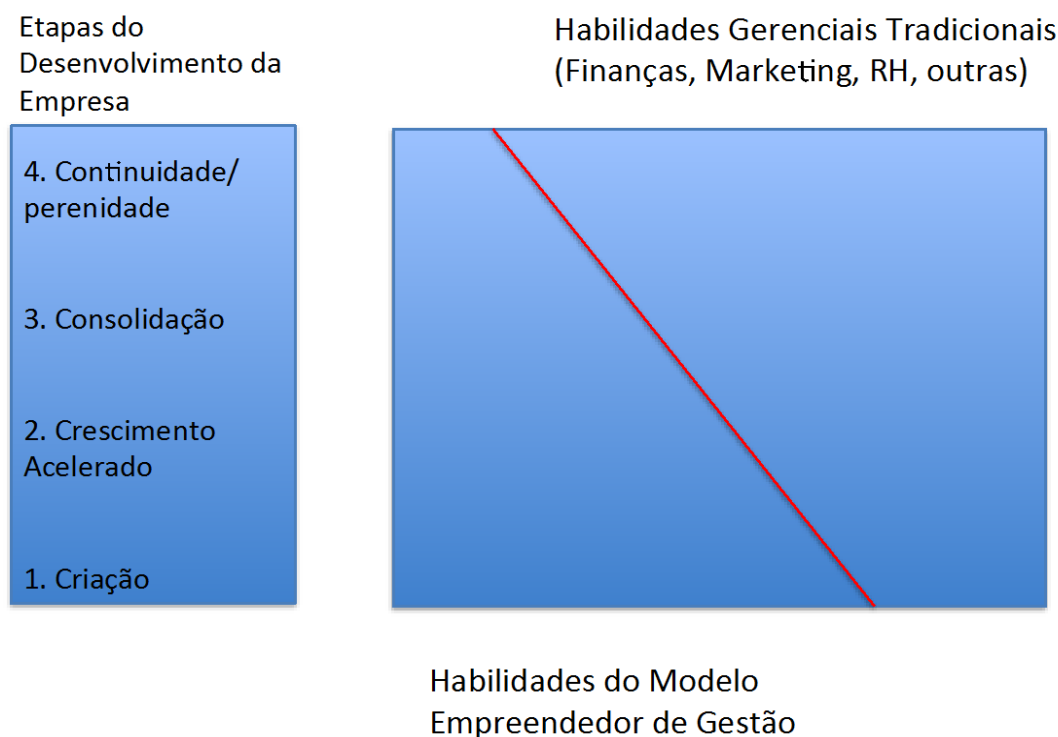


Figura 4 –

Modelo Empreendedor x Habilidades Gerenciais Tradicionais

Assim, o modelo de gestão da empresa (ou de uma iniciativa na gestão pública) deverá sempre combinar dimensões (ou habilidades) do que denominamos aqui de Modelo Empreendedor de Gestão, com

as habilidades ou conhecimentos dos modelos tradicionais de gestão. O gráfico sugere que à medida que a empresa cresce e se consolida e se torne mais complexa, as habilidades do modelo tradicional de gestão vão se tornando mais necessária e reduz-se a demanda pelas habilidades do modelo empreendedor de gestão.

O desafio aqui, é não eliminar o “espírito empreendedor” da empresa, assegurando um espaço para o seu exercício em todas as etapas da trajetória da empresa, sob pena de torna-la excessivamente burocrática, sufocando as iniciativas dos empreendedores com controles e com aversão excessiva ao risco.

5. Conclusões

O modelo proposto neste artigo, buscou integrar diferentes contribuições teóricas do campo do empreendedorismo, sem descartar o papel central da figura do empreendedor. Essa abordagem integradora é, não só intuitiva, já que as abordagens segmentadas quase sempre se mostram insatisfatórias e insuficientes para ajudar a explicar a dinâmica da criação de um empreendimento e de sua trajetória, como parece mais consistente para explicar os casos exitosos.

Por último, cabe lembrar que formular o modelo empreendedor de gestão é importante por três razões. Primeiro, pode ter uma função normativa de apresentar um “mapa do caminho” para empreendedores, alertando para os vários tipos de desafios que devem enfrentar na constituição de um negócio, bem como para o tipo de apoio e qualificação que devem procurar obter para facilitar esse caminho. Segundo, oferece uma ferramenta prática para avaliar experiências conhecidas e verificar a validade prática e a consistência do modelo proposto. Terceiro, porque alerta para a importância de se criar mecanismos de governança para assegurar a continuidade do empreendimento com a saída do empreendedor responsável pela sua criação, o que é particularmente importante nos casos de iniciativas de mudança na gestão pública.

Um desafio que se apresenta para o autor e para os estudiosos, é testar a consistência e a eficácia do modelo na análise de empreendimentos existentes, no setor privado e no setor público. Na medida em que se constatar que o modelo é eficaz, o mesmo pode ser utilizado em caráter preditivo, assumindo um papel de “mapa do caminho”, para novos empreendedores.

BIBLIOGRAFIA

- Acs, Z. J., Audretsch, D. B., Braunerhjelm, P., & Carlsson, B. (2004). The missing link: The knowledge filter and entrepreneurship in endogenous growth.
- Audretsch, D., & Keilbach, M. (2004). Entrepreneurship capital and economic performance. *Regional studies*, 38(8), 949-959.
- Audretsch, D., & Keilbach, M. (2004). Entrepreneurship capital: Determinants and impact, papers on entrepreneurship, growth and public policy 2004-37. Max Planck Institute of Economics, Entrepreneurship. Growth and Public Policy Group.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of management review*, 9(2), 354-359.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.
- Gianforte, G. (2005). Bootstrapping your business: Start and grow a successful company with almost no money. Adams Media.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.
- Kilby, P. (1971). Entrepreneurship and economic development.
- Kirzner, I. (1973). Competition and Entrepreneurship/Kirzner I.
- Kirzner, I.M. (1985) The Entrepreneur in Economic Theory, In: Hannah E. Dahmén e I.M. Kirzner, eds.: The Dynamics of Entrepreneurship (Lund University Press, Lund).
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of economic Literature*, 35(1), 60-85.
- Knight, F. H. (1921). Risk, uncertainty, and profit Houghton Mifflin. New York.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451.
- Macdonald, R. (1965). Schumpeter and Max Weber--central visions and social theories. *The quarterly journal of economics*, 373-396.
- Marshall, A., & Guillebaud, C. W. (1961). Principles of Economics. 9th (variorum) ed. Macmillan.
- McClelland, D. C. (1967). Achieving society. Simon and Schuster.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty (Vol. 284). Harvard Business Press.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Von Mises, L. (1949). Human action: A treatise on economics (p. 566). B. B. Greaves (Ed.). New Haven: Yale University Press.
- Nooteboom, B. (1993). Schumpeterian and Austrian entrepreneurship: a unified process of innovation and diffusion. Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit Bedrijfskunde.
- Paulin, W. L., Coffey, R. E., & Spaulding, M. E. (1982). Entrepreneurship research: methods and directions. *Encyclopedia of entrepreneurship*, 353-373.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.

- Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. *Encyclopedia of entrepreneurship*, 209, 223.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 55). Transaction publishers.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*: Harper and Brothers, New York.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Vesper, K. (1980). *New Venture Strategies* Prentice Hall. Inc: Englewood Cliffs, NJ.
- Parsons, T. (Ed.). (1930). *The protestant ethic and the spirit of capitalism* (p. 56). George Allen & Unwin.
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small business economics*, 13(1), 27-56.