

EMPREENDEDORISMO: ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO

Ivete Inês Pastro¹
Glauco Florindo Busanello²

Área de conhecimento: Administração.

Eixo Temático: Estratégia e Administração de Marketing.

RESUMO

Este estudo tem o objetivo de discutir, a luz da literatura, a forte vinculação do empreendedorismo com as estratégias e a inovação, tanto em termos da criação de novos negócios, quanto do desenvolvimento de novos processos e agregação de valor a produtos e serviços. Diante da caracterização do empreendedor, ressalta-se a existência de traços importantes no perfil empreendedor. No entanto, a importância exagerada a esses perfis pode conduzir a distorções do termo, uma vez que esses perfis nunca passarão de fotografias únicas e estereotipadas. O “espírito” inovador parece ser responsável pela grande diferença entre empresas comuns e empresas empreendedoras. O empreendedorismo pode assumir a forma estratégica de toda e qualquer organização, onde a inovação se imprime em todo o processo. Assim, criado um ambiente propício ao desenvolvimento de habilidades de inovação, as empresas podem usufruir dos resultados da formação empreendedora.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Estratégia. Inovação.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem o objetivo de discutir, a luz da literatura, a forte vinculação do empreendedorismo com as estratégias e a inovação, tanto em termos da criação de novos negócios, quanto do desenvolvimento de novos processos e agregação de valor a produtos e serviços. O estudo é embasado no que preconiza a literatura da área, sendo, portanto, uma pesquisa bibliográfica.

O empreendedorismo fora reconhecido como um elemento fundamental para a viabilização e condução de empreendimentos e, em última instância, do processo de manutenção, desenvolvimento e ampliação do sistema capitalista, o que pode ser explicado a partir do surgimento da economia de mercado, das mudanças sociais e comportamentais decorrentes, e da aceitação do lucro como a origem do mercado de trabalho. Neste contexto, destaca-se que o valor facultado ao empreendedorismo surge no bojo do paradigma liberal do século XIX e com a Revolução Industrial, que são marcos, a partir dos quais, vários teóricos e estudiosos aprofundaram questões

¹ Professora do Departamento de Administração da UTFPR – Câmpus Pato Branco; Doutora em Ciência pela UFPel; Mestre em Administração pela UFSC; Membro do Grupo de Pesquisa NUPEA. ivete@utfpr.edu.br



alusivas à determinação do perfil do empreendedor, bem como, a sua caracterização.

Empreender, atualmente, considerando as dimensões tomadas pela abertura de praticamente todos os mercados, consiste em rever os conceitos de negócios, inovar e recriar as empresas cotidianamente, no seu mais amplo sentido. Evidentemente, o impacto de novos conceitos de negócios, não deixa dúvidas quanto à valorização do empreendedor, uma vez que é difícil, diante deste contexto, manter a independência política e econômica, bem como, não investir intensamente em iniciativas voltadas 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 empreendedorismo ganham importância, pois parte-se da premissa que este “personagem” estrategista, continuamente, está disposto a assumir riscos, com a permanente inclinação a criação e inovação, fatores essenciais à gestão das empresas contemporâneas. Neste sentido, o conceito de estratégia assume caráter normativo, uma vez que facilita a adaptação do empreendedor a grande maioria das empresas atuais. O caráter normativo reflete a busca da adaptação do indivíduo aos papéis que a organização lhe atribuiu, com a finalidade de atingir os objetivos organizacionais.

Analisando a essência do conceito de formação estratégica, a normatização nem sempre pode ser observada, uma vez que, as variáveis internas e externas influenciam cada empresa de forma diferente, o que individualiza o processo. A formação estratégica pode ser concebida como o resultado da interação das decisões, também estratégicas, no curso de seu tempo, o que também torna o processo individualizado para cada empresa.

Na orientação do processo de formação estratégica, Mintzberg identificou dez escolas de pensamento estratégico, as quais estão agrupadas em três categorias: prescritivas, descritivas e integrativas. As escolas classificadas como prescritivas possuem objetivos diretos e analíticos no processo de elaboração das estratégias, permitindo, assim, prescrever seus comportamentos estratégicos; sob a categoria prescritiva encontram-se: a escola do design, a escola do planejamento e a escola do posicionamento. As agrupadas na categoria de escolas descritivas analisam a maneira como as estratégias são formadas, observando os fatores que mais interferem no desenvolvimento do processo estratégico, as quais são: a escola



cognoscitiva, política, cultural, do meio ambiente, de aprendizagem e a escola empreendedora. Já, na categoria integrativa encontra-se somente a escola da configuração, cujo foco volta-se à integração dos vários aspectos das escolas prescritivas e descritivas.

Diante do exposto, destaca-se a escola empreendedora, uma vez que perpassa a presente discussão, no sentido de que dá base para se entender as características empreendedoras e suas predisposições para a inovação. A escola empreendedora está associada às idéias de imagem e sentido de direção, especialmente na visão da coalisão dominante, que cumpre, sem demasiadas opções, os objetivos de maximizar a lucratividade, como resposta aos mercados competitivos. É possível inferir, que essa definição vem ao encontro das necessidades organizacionais atuais, onde o ambiente é dinâmico, competitivo e global. Destacando, assim, a criatividade e a inovação como práticas de sustentação organizacional.

Formar e fortalecer concepções em torno do empreendedorismo perpassa pelas definições existentes a respeito do tema. Assim, a partir de uma perspectiva histórica, inicia-se a presente discussão, cujo objetivo é compreender a vinculação do empreendedorismo com as estratégias e a e inovação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO OU REVISÃO DE LITERATURA

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO EMPREENDEDORISMO

Na visão de Kennedy (1989), o empreendedorismo 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. O autor caracteriza o empreendedor como aquele que gera riqueza, cria e inova com resultados econômicos. O autor ressalta, ainda, que várias potências da antigüidade e da idade moderna teriam fracassado por limitar o campo de atuação do empreendedor.

De acordo com Oliveira (1995), o termo empreendedorismo 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.

Na visão do economista escocês Adam Smith (1723-1790), ao empreendedor, atribui-se o papel de criador de riquezas. Neste mesmo sentido, J. B. Say (1768-1832), representante da Escola Clássica francesa, observa que o empreendedor focaliza, em primeiro lugar, o lucro. Assim, define o empreendedor como aquele que é remunerado pelo lucro (LEAL e VOLKEMA, 1991).

No entanto, o economista, ao qual mais se associa o termo empreendedor, é Joseph A. Schumpeter (1883-1950). Para Schumpeter, empreendedor 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 se aplicar ao referido termo.

Por outro lado, a concepção dos psicólogos, no que diz respeito ao termo e/ou função do empreendedor, difere da visão dos economistas, cuja referência de estudo é a área empresarial. Na concepção da psicologia, um empreendedor não precisa, necessariamente, estar ligado à atividade empresarial, pode, sim, estar relacionado, de maneira geral, ao mundo social.

Sob a perspectiva da força que move o empreendedor, destaca-se Leal e Volkema (1991), quando observam que 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. No contraponto, observam-se alguns autores, que expõem 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), observa que o empreendedor é visto a partir dos centros de negócios e o vê como sendo o indivíduo que combina capital, recursos físicos e mão-de-obra. Ressalta, no entanto, a existência de forte viés à originalidade e inovação.

Já, para Drucker (apud OLIVEIRA, 1995), o empreendedor é alguém que consegue resultados, e não necessariamente alguém que manipula recursos disponíveis utilizando-se de certas práticas. Define o empreendedor 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 desses “personagens”: a criatividade, a insatisfação com o *status quo* e a determinação pessoal.

De acordo com Fillion (apud OLIVEIRA, 1995) ficam implícitos pelo menos três requisitos básicos para que alguém seja considerado empreendedor, sendo: inovações constantes, dirigir uma empresa e, mantê-la continuamente obtendo lucros elevados. Além disso, deixa claro que, a visão é o que mais fortemente define o empreendedor, uma vez que é alguém intensamente dirigido à busca de novas oportunidades de negócio.

Como é possível perceber, praticamente todos os conceitos acentuam a forte ligação existente entre o empreendedor e o mundo dos negócios. Farrel (apud OLIVEIRA, 1995, p. 20), também restringe a atuação do empreendedor, especificamente ao ambiente das empresas. A idéia fundamental é que “os empreendedores são movidos pela visão focada em produtos e clientes”, enquanto os gerentes profissionais são guiados pela visão de administrar uma empresa. Corroborando a concepção de Farrel, Degen (apud OLIVEIRA, 1995), também reduz a atuação do empreendedor ao âmbito da empresa, não fazendo quaisquer referências aos executivos de alto nível hierárquico, como sendo 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 empreendedor 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 é o fato de que o empreendedor deve ter uma especialidade.

Como já exposto anteriormente, a literatura dos negócios, na visão romântica, está repleta de estereótipos acerca do empreendedor. É possível encontrar definições de empreendedor como sendo: o “grande homem”, o “empreendedor executivo”. Tais definições retratam histórias de poder e glória de executivos importantes, que atualmente se multiplicam.



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

2.2 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

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) observa que não se deve dar importância exagerada a esses perfis. O autor enfatiza que tais perfis nunca passarão de fotografias únicas e estereotipadas, tentando representar a dinâmica inteira de um fenômeno bem mais complexo. Destaca, ainda, que os melhores “perfis ideais” sempre serão estáticos e 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 se furtar à apresentação dessas características, uma vez que as mesmas são resultados de estudos já realizados e que podem auxiliar no entendimento das particularidades desses “personagens”. Dentre as características atribuídas aos empreendedores, expõe-se Pereira (1995), ao observar que os mesmos são motivados pelo desejo de realização; correm riscos calculados; são analíticos; precisam de liberdade para agir; têm objetivo; possuem autoconfiança; saber trabalhar em equipe; são firmes ao enfrentar dificuldades; são otimistas, flexíveis e audaciosos; têm aceitação ao erro, tanto seu, quanto dos outros; possuem habilidades interpessoais e forte capacidade de liderança; buscam recursos e são agressivos quanto a busca de metas e objetivos; possuem alta habilidade de criação.

Vale ressaltar que, 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, 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 efetivá-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.

Pesquisador do empreendedorismo, Farrel se coloca terminantemente contra a existência de um “perfil clínico” do empreendedor. O autor acredita que tentar encontrar traços sociais ou psicológicos nos empreendedores é apenas embarcar em um mito. Destaca, ainda, que a maior parte desses traços é inútil, quando não perigosamente enganosos. O autor salienta, ainda, que quase todos os empregados de uma organização têm um impulso empreendedor latente. Eles apenas estão à espera que esse impulso seja despertado. Nesse sentido, é possível perceber que o fator empreendedor pode ocorrer a partir de um ambiente propício a sua manifestação (OLIVEIRA, 1995).

Considerando o aspecto estratégico das empresas, Oliveira (1988) faz algumas observações sobre o empreendedorismo. Nesse contexto, o empreendedor assume algumas posições peculiares, como por exemplo: 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.

Pode-se dizer que o empreendedor é um forte “ator” na condução do processo de inovação, uma vez que é considerado muito criativo, propiciando um ambiente organizacional voltado à inovação. Um ambiente propício à inovação, segundo Oliveira e Silva (2006), consiste em desenvolver três conjuntos de variáveis associadas: variáveis estruturais, culturais e humanas. As variáveis estruturais dizem respeito a organicidade da estrutura, o que permite maior flexibilidade, adaptabilidade e a interação com quem facilita a adoção da inovação. As variáveis culturais apontam para culturas organizacionais que incentivam a experimentação e recompensam tanto o sucesso quanto o fracasso, aceitam a indefinição, toleram o que não é prático, possuem baixos controles externos e toleram o risco e os



conflitos, dão ênfase aos fins e não aos meios e respondem rapidamente as mudanças. As variáveis humanas envolvem a promoção ativa de treinamento e desenvolvimento aos seus membros, asseguram o emprego e incentivam a mudança.

Diante do que foi exposto, até aqui, fica clara as contradições observadas entre, a existência ou não, de um perfil psicológico ou social, ideal ao empreendedor, o que comporta novas verificações e tentativas de esclarecimento. Além disso, pode-se verificar que, além de diferenças, é possível observar semelhanças entre situações vivenciadas por empreendedores e por outros “tipos” de empresários e/ou executivos. Por outro lado, é visível, também, a coadunação entre o perfil do empreendedor e os aspectos que envolvem a inovação.

2.3 VISÕES A RESPEITO DO EMPREENDEDOR

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, deve ser buscado pelo empreendedor, como forma de crescimento. No sentido de conhecer os mecanismos de funcionamento da visão do empreendedor, Fillion (1993), através de suas pesquisas, aponta três tipos de visão:

- 1) **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;
- 2) **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;
- 3) **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.

Ampliando o escopo da análise, Fillion (1993) observa que o empreendedor visionário atua como um dínamo 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.

O empreendedor, para Mendes (2009, p. 7) “assimila conceitos intuitivamente mesmo sem ter tomado conhecimento deles. O conceito está no sangue, na essência, no seu modo de ver as coisas e na sua incrível capacidade de transformar obstáculos em grandes oportunidades de negócio”. Por outro lado, ressalta que o “combustível empreendedor vai além da sobrevivência, da necessidade de ganhar dinheiro, do enriquecimento ou de persecução do lucro a qualquer custo”. Para o empreendedor, o lucro é encarado como uma consequência dos negócios e não como seu fim, apesar do lucro estar arraigado na cultura humana, desde os primórdios.

2.4 O EMPREENDEDOR E AS ESTRATÉGIA

De acordo com Mintzberg (1991), a escola empreendedora tem referência nas estratégias, que se entendem como perspectivas na mente de um único líder, o empreendedor, mais especificamente. Neste sentido, as orientações estratégicas são a longo prazo, vislumbrando o futuro das empresas. A formação estratégica dá-se a partir do conhecimento, experiência e intuição do líder empreendedor.

Mintzberg (1991) faz algumas críticas acerca das posições da escola do empreendedor. 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.

As estratégias são construídas a fim de atingir objetivos organizacionais. Nesse contexto, Degen (1989) observa que 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 necessária para identificar e avaliar negócios. Assim, o autor identifica algumas etapas na criação de um negócio próprio, denominando-as de estratégias de crescimento do empreendedorismo.

Para Degen (1989), as estratégias empreendedoras de crescimento desenvolvem-se a partir de:

- a) Estágio I: cumulo de recursos e **identificação de oportunidades** de negócios para iniciar um empreendimento;
- b) 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**;
- c) Estágio III: a empresa se desenvolve focando todo potencial do negócio, desde sua consolidação, num nicho de mercado. Posteriormente, vem a expansão do mercado de atuação, e, posteriormente, a diversificação de seus negócios. 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;
- d) 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.

Todas as organizações são constituídas a partir de um sistema formado por pessoas. Assim, pode-se afirmar que a dinamicidade do empreendimento se deve especificamente, a atitudes e comportamentos adotados pelas pessoas, frente às situações apresentadas pelo contexto empresarial. Nesse sentido, 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.

Outro aspecto que pode ser considerado como um diferencial, nas empresas empreendedoras é a criatividade, uma vez que se orienta pela observação incansável de outros negócios, associação de idéias, sucessos e fracassos. Complementando, Mendes (2009, p. 7) observa que o empreendedor “é o indivíduo criativo capaz de transformar um simples obstáculo em oportunidade de negócios”. Diante dessas observações, o empreendedor desenvolve aptidões que podem ser comparadas a um treinamento.

Nesse sentido, tendo a criatividade como diferencial, as empresas empreendedoras se constituem em ambientes de inovação. As empresas inovadoras têm, como diferencial, segundo Tigre (2006, p. 93), “uma combinação de diferentes fontes de tecnologia, informação e conhecimento tanto de origem interna quanto externa”. Essa combinação, em teoria, deve ser utilizada quando da elaboração das estratégias organizacionais, o que o empreendedor faz com propriedade.

A partir das aptidões, apresentadas acima, de acordo com Degen (1989), o empreendedor orienta seus negócios, seguindo algumas fórmulas estratégicas, expostas na figura 01, abaixo.



Figura 01 – Fórmula estratégica do empreendedor



Fonte: Adaptado de Degen (1989).

Considerando o que expõe Farrel (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 leva em consideração os seguintes questionamentos: a) é uma questão de sobrevivência? b) o projeto é complicado? c) o foco está voltado aos clientes? d) o foco voltado ao produto? e) os critérios que agregam valor ao produto são conhecidos? f) a cultura da organização permite dar suporte à estratégia?

No sentido de considerar a cultura organizacional como um suporte para as estratégias, Farrel (1993) observa que, para consolidar uma cultura que permita estabelecer vantagem competitiva, há algumas recomendações que devem ser observadas: 1) reconhecer quais os valores, atitudes, procedimentos e práticas diárias na condução do negócio poderão aumentar a capacidade competitiva da empresa; 2) 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; 3) os comportamentos adotados pela alta administração dizem mais do que as palavras, portanto, as atitudes são mais eloqüentes do que as frases; 4) 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; 5) Pouco e simples. A cultura precisa estar sempre presente nos corações e mentes de todos, não pode ficar escondida em manuais com mil páginas; 6) Nunca permita concessões. As concessões e transigências são mais poderosas do que os princípios. O autor salienta, ainda, que da mesma forma que o empreendimento exige administração empreendedora, através das práticas e diretrizes internas, exige, também, práticas e diretrizes exteriores, no mercado.

Neste contexto, Drucker (1987) define quatro tipos de estratégias empreendedoras específicas, que são:

- 1) **Com tudo e pra valer:** o empreendedor visa à 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;
- 2) **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”, onde 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. Após, olha-se para os mercados e tenta-se localizar onde uma estratégia alternativa obteria maior sucesso e encontraria a menor resistência;
- 3) **Nichos ecológicos:** esta estratégia almeja conseguir um monopólio prático, em uma área competitiva. Existem três estratégias de nicho ecológico, que são: **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; **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; **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 à 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.

A inovação, de acordo com Oliveira e Silva (2006, p. 358), pode ser entendida como “o processo de transformar uma idéia criativa em um produto, serviço ou método de operação útil”. As organizações que apostam na inovação como estratégias de mudanças devem estar capacitadas para transformar a criatividade em resultados que possam conduzi-las ao cenário estratégico projetado. A inovação, como um processo resultante da criatividade, também precisa de um ambiente organizacional propício para seu desenvolvimento.

As organizações inovadoras introduzem, cotidianamente, os aspectos inerentes a inovação ao comportamento e a cognição de seus membros. Nesse sentido, é importante observar que, de acordo com Zaltman, Duncan e Holbek (apud MOREIRA e QUEIROZ, 2007, p. 7) “a inovação é qualquer idéia, prática ou artefato material percebido como novo pela unidade de adoção relevante, a qual pode ser uma pessoa, uma organização, um setor industrial, uma região etc.”.

Diante deste contexto, o empreendedorismo pode assumir a forma estratégica de toda e qualquer organização, onde a inovação se imprime em todo o processo.



3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo, discutir, a luz da literatura, a forte vinculação do empreendedorismo com as estratégias e a inovação, tanto em termos da criação de novos negócios, quanto do desenvolvimento de novos processos e agregação de valor a produtos e serviços. Para que o objetivo fosse atendido buscou-se, na literatura, obras e autores que dessem um panorama geral sobre o tema de pesquisa.

Diante do que pode ser levantado e a partir da sua evolução histórica, parece ser possível perceber que o termo empreendedorismo sempre esteve ligado à inovação e 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 empreendedor como aquele indivíduo que faz novas combinações de elementos, introduz novos produtos ou novos processos, identifica novos mercados, novas fontes de suprimento e aproveita oportunidade observadas no mercado. Além disso, o empreendedor parece ser o responsável pela criação de novos tipos de organização, além da modernização das estruturas organizacionais existentes.

Vale considerar, também, que na concepção dos psicólogos, o empreendedorismo 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 há prova maior de empreendimento, do que uma pessoa criar a sua própria empresa.

Atualmente, considerando o mercado sem delimitações geográficas, 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 arquitetam e desenham o perfil empreendedor. O que sugere certeza, principalmente, quanto a forte inclinação do empreendedor, em estar, continuamente, disposto a assumir riscos, com a permanente inclinação a criação e inovação.



O empreendedorismo compõe o conjunto de escolas de pensamento estratégico, pertencendo às escolas descritivas - aquelas que analisam aspectos específicos da formação estratégica. No contexto estratégico, onde a coalizão dominante transita, os objetivos estão voltados à maximização da lucratividade, como resposta a mercados competitivos. Já, para o empreendedor, o lucro é uma consequência de boas estratégias.

Diante da caracterização do empreendedor, ressalta-se a existência, segundo alguns autores, de traços importantes no perfil desse personagem: a criatividade, a inovação, 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 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 empreendedorismo, se coloca 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.

Por outro lado, parece não haver dúvidas, para a maioria dos autores pesquisados, que o empreendedor é um visionário. No entanto, o termo não deve ser entendido como vidente ou alienado. Nesse sentido, destaca-se que 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. Ou seja, as experiências e vivências de cada indivíduo, com o passar do tempo, vão sendo arraigadas e passam a fazer parte, tanto da cultura individual como organizacional.

Assim, o desenvolvimento da capacidade de imaginativa e a identificação de visões, bem como habilidade de comunicação e estabelecimento de relações interpessoais, são buscados pelo empreendedor, como forma de crescimento. A partir do desenvolvimento de tais habilidades, o empreendedor visionário atua como



um dínamo ou catalisador que ativa um conjunto de atividades gerenciais indefinidas.

O “espírito” inovador parece ser responsável pela grande diferença entre empresas comuns e empresas 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 inovação, tais aspectos são incorporados à cultura organizacional, determinando, assim, o diferencial competitivo das empresas. Uma vez criado estrategicamente um ambiente propício ao desenvolvimento de habilidades de inovação, as empresas podem usufruir dos resultados da formação empreendedora, que significa dar oportunidade para as pessoas inovarem, independentemente da área em que atuam ou do cargo que ocupam na organização.

REFERÊNCIAS

- 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.
- MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MENDES, J. **Manual do empreendedor**: como construir um empreendimento de sucesso. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, jan./fev, 1994.
- MOREIRA, A. QUEIROZ, A. C. **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.



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.

OLIVEIRA, J. F. SILVA, E. A. **Gestão organizacional**: descobrindo a chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Saraiva, 2006.

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.

TIGRE, P.B. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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

