

Pasta 164
(Hirrich, Peters e Shepherd, 2004)
④ FU

CAPÍTULO

1

Parte 1 Prova 1
Empreendedorismo

A NATUREZA E A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

1
Apresentar o conceito de empreendedorismo e seu desenvolvimento histórico.

2
Explicar o processo empreendedor.

3
Identificar os tipos básicos de novos empreendimentos.

4
Explicar o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico.

5
Discutir a ética e o empreendedorismo.

PERFIL DE ABERTURA

OPRAH WINFREY

Nascida em Kociusko, Mississippi, em 1954, Oprah Winfrey viveu os primeiros anos de sua vida em uma casa sem energia elétrica e água corrente. Educação e livros ajudaram Oprah a perceber que isso não era tudo na vida. Como consequência de seu trabalho árduo e de sua dedicação, aos 19 anos, enquanto ainda cursava o ensino médio, ela iniciou seu primeiro trabalho em jornalismo como repórter para a estação de rádio WVOL, em Nashville, e se

inscreveu simultaneamente na Tennessee State University para cursar dicção e interpretação. No segundo ano da faculdade, Oprah se tornou a primeira âncora afro-americana na TV WTVF de Nashville.

Em 1977, mudou-se para Baltimore para dividir a apresentação do noticiário das 6 horas, onde também foi recrutada para dividir a apresentação do *talk show* local de Baltimore, *People Are Talking*. Em 1984, Oprah foi transferida para Chicago para apresentar o *talk show* matutino de meia hora da TV WLS, *AM Chicago*. O novo programa era apresentado no mesmo horário do programa de Phil Donahue, que dominava o *talk show* de Chicago por mais de uma década. Em um mês, Oprah batia Donahue nos níveis de audiência e, em menos de um ano, o programa foi aumentado para uma hora e recebeu o nome de *The Oprah Winfrey Show*. Esse era o começo da carreira profissional de Oprah e a base de seu sucesso como empreendedora e mulher de negócios.

Em 1984, já como uma apresentadora bem-sucedida de programas de entrevistas, Oprah conheceu Jeff Jacobs, quando buscava ajuda para um novo contrato. Jeff, um famoso advogado no setor de entretenimentos na época, convenceu Oprah a estabelecer uma empresa própria, em vez de ser apenas uma apresentadora de *talk show* contratada. Como resultado, a Harpo Inc. foi fundada em 1986, com a participação de Jeff Jacobs como presidente. Mesmo não concordando em todos os aspectos, Jeff e Oprah conseguiram criar uma aliança forte, na qual a criatividade e a intuição de Oprah eram bem-complementadas com a perspicácia e as habilidades comerciais de Jeff para navegar de modo eficaz pelas ambigüidades do setor de entretenimentos, principalmente nas questões de propriedade intelectual. A Harpo Inc. se fortaleceu bastante, em termos financeiros, no agenciamento e gerenciamento, principalmente nos primeiros anos de funcionamento da empresa.

No início de sua existência, a Harpo Inc. funcionava como uma organização empreendedora, sem qualquer estrutura formal em um ambiente profissional movimentado e de alta pressão. À medida que a empresa crescia e o programa se popularizava cada vez mais, Oprah percebeu que precisava de apoio para formar a verdadeira base corporativa de sua empresa. Ela contratou seu ex-chefe, um executivo da estação de TV, como Superintendente de Operações para criar os departamentos corporativos – contabilidade, jurídico e recursos humanos – e para fazer a Harpo Inc. ser administrada como uma verdadeira corporação. Mesmo com o rápido crescimento de sua empresa, Oprah não mudou sua abordagem no trato com os funcionários e parceiros de negócio. Ela só usava um critério para escolher as pessoas com as quais trabalharia: a confiança.

O programa de Oprah era o centro dos negócios e contribuía com uma grande fatia da receita anual. Em 2001, cerca de 300 milhões de dólares da receita da Harpo provinham desse

www.oprah.com

programa, que ia ao ar em 107 países e que ocupou a primeira posição nos programas de entrevistas diurnos norte-americanos durante 16 anos, frente a, no mínimo, outros 50 rivais. Mas Oprah não parou por aí. Nos primeiros anos de existência de sua empresa, Oprah formou duas alianças – com a distribuidora de TV King World, para distribuir seu programa, e com a ABC, para levar ao ar seus filmes produzidos para a TV. Nos últimos anos, ela fez mais algumas negociações. Em novembro de 1998, Oprah investiu na Oxygen Media LLC, controlada por Geraldine Laybourne e Carsey-Werner-Mandabach (CWM LLC), que engloba uma rede a cabo para mulheres, para a qual Oprah produz e é estrela do programa *Use Your Life*. A divisão de filmes da Harpo Inc. produz filmes como *Tuesday with Morrie* e contribui anualmente com cerca de 4 milhões de dólares para o faturamento.

Em 2000, Oprah lançou a revista *O, The Oprah Magazine*, uma espécie de manual de orientação para o crescimento pessoal no novo século, e que está sendo considerada o lançamento de revista mais bem-sucedido no setor. Um ano após seu lançamento, ela alcançou uma circulação paga de 2,5 milhões de dólares e obteve uma receita de 140 milhões de dólares. Esta é uma realização surpreendente, levando-se em conta que as revistas bem-sucedidas geralmente demoram cinco anos para darem lucros. Oprah também criou uma turnê motivacional, "Live Your Best Life", com a participação de 8.500 mulheres em quatro cidades. Com todo o seu sucesso e apesar das inúmeras solicitações, Oprah ainda reluta em licenciar seu nome porque ela é não somente a criadora do principal conteúdo, como também o próprio conteúdo em si. Provavelmente, esse é o aspecto mais exclusivo de todas as empresas de Oprah: ela é capaz de se alavancar com êxito em várias categorias do entretenimento.

Hoje em dia, Oprah é dona e presidente das empresas Harpo, Inc., Harpo Productions, Harpo Studios, Inc., Harpo Films, Inc., Harpo Print LLC e Harpo Video, Inc., com uma rede total avaliada em mais de um bilhão de dólares. A organização tem se expandido e emprega 221 pessoas, das quais 68% são mulheres, e tem uma modesta rotatividade de 10 a 15%. Em 2002, a primeira edição internacional da revista *O, The Oprah Magazine* foi lançada na África do Sul. O *The Oprah Winfrey Show* continua impressionando o setor com uma média de 7,2 milhões de telespectadores por episódio, ganhando do segundo colocado em 35%. Jeff Jacobs, presidente da Harpo, Inc., detém 10% de participação societária da empresa, e Oprah, 90%. Nesse momento, ela não deseja abrir o capital de nenhum de seus empreendimentos.

Nascida pobre, Oprah é uma das maiores filantropas de nosso tempo. Ela doa no mínimo 10% de sua renda anual para instituições de caridade e faz isso, na maioria das vezes, no anonimato. O principal enfoque de Oprah são as mulheres, as crianças e a educação. Ela criou a fundação Oprah Winfrey e um Programa de Bolsas de Estudo, que oferece recursos para a educação de mulheres, crianças e famílias, assim como concede bolsas de estudo para estudantes, nos Estados Unidos e no estrangeiro, que pretendem usar sua formação para contribuir em suas comunidades. O envolvimento de Oprah se estende à sua participação na Lei Nacional de Proteção à Criança, em 1991, atestando diante do Comitê Judiciário do Senado dos Estados Unidos seu compromisso de organizar um banco de dados nacional de condenados por abuso infantil. Como consequência, em 1993, o Presidente Clinton assinou o "Projeto de Lei Oprah". Em 1997, Oprah criou a Oprah's Angel Network, uma campanha que estimulava as pessoas a ajudarem necessitados, a qual já levantou 12 milhões de dólares de doações de telespectadores, patrocinadores e celebridades. Os recursos são usados para conceder bolsas de estudos e construir casas e escolas nos países em desenvolvimento. Como resultado das contribuições de Oprah para televisão, conscientização social, educação, filmes e músicas, ela foi considerada, em 1998, uma das 100 pessoas mais influentes do século XX pela revista *Time*.

Embora Oprah admita que não consegue ler um balanço patrimonial e nem se imagina uma mulher de negócios, na realidade ela o é. Mesmo desconhecendo todo o jargão comercial e os meandros empresariais, ela tem um espírito verdadeiramente empreendedor que contribui para que ela permaneça focada em sua visão e lhe inspira para continuar lançando novas

idéias criativas. Como uma mulher realmente empreendedora, ela conseguiu perceber claramente seus pontos fracos e formar uma equipe executiva capaz de administrar com êxito o gigante de mídias e entretenimentos por ela criado. É exatamente isso que distingue um excelente empreendedor de um bom empreendedor – a possibilidade de analisar uma idéia com clareza emocional e estratégica e de identificar os recursos necessários para aproveitar a oportunidade.

A saga de Oprah Winfrey reflete a história de muitos empreendedores em vários setores e em empresas de diversos portes. O aspecto histórico do empreendedorismo, assim como a decisão que Oprah Winfrey e outros tomaram para se tornarem empreendedores, reflete-se nas seguintes observações de dois empreendedores bem-sucedidos:

Ser um empreendedor e criar um novo empreendimento é como criar filhos – exige mais tempo e esforço do que você imagina e é extremamente difícil e doloroso sair da situação. Graças a Deus que você não consegue se divorciar facilmente em nenhuma das duas situações.

Quando me perguntam se gosto de ser empresário, geralmente respondo: nos dias em que há mais vendas do que problemas, eu adoro; nos dias em que há mais problemas do que vendas, eu me pergunto por que faço isso. Na verdade, atuo nessa área porque ela me dá uma boa visão de mim mesmo. Você aprende muito sobre suas capacidades ao se expor. Dirigir um negócio bem-sucedido não é só um risco financeiro, é também um risco emocional. Fico muito satisfeito por ter ousado – ter feito – e ter alcançado sucesso.

O perfil de Oprah Winfrey e essas citações estão de acordo com sua percepção da carreira de um empreendedor? O empreendedorismo é um campo de estudo fascinante. Segundo pesquisas, os indivíduos que estudam o empreendedorismo têm de 3 a 4 vezes mais chances de iniciar seu próprio negócio e ganharão de 20 a 30% mais do que os estudantes de outras áreas. Para entender melhor, é importante conhecer a natureza e o desenvolvimento do empreendedorismo, o processo de se tornar empreendedor e o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico de um país.

A NATUREZA E O DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO

Quem é um empreendedor? O que é empreendedorismo? O que é um processo empreendedor? Essas perguntas, que são feitas com frequência, refletem o crescente interesse nacional e internacional pelos empreendedores, por parte de pessoas físicas, professores e estudantes universitários, e representantes do governo. Apesar de todo esse interesse, ainda não surgiu uma definição concisa e universalmente aceita. O desenvolvimento da teoria do empreendedorismo é paralelo, em grande parte, ao próprio desenvolvimento do termo. A palavra *entrepreneur* é francesa e, literalmente traduzida, significa "aquele que está entre" ou "intermediário".

empreendedor – aquele que assume riscos e inicia algo novo

Período inicial

Um exemplo inicial da primeira definição de empreendedor como "intermediário" é Marco Polo, que tentou estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente. Como intermediário, Marco Polo assinava um contrato com uma pessoa de recursos (o precursor do atual capitalista de risco) para vender suas mercadorias. Um contrato comum na época oferecia um empréstimo para o comerciante aventureiro a uma taxa de 22,5%, incluindo seguro. Enquanto o capitalista corria riscos passivamente, o comerciante aventureiro assumia o papel ativo no negócio, suportando todos os riscos físicos e emocionais. Quando o

comerciante aventureiro era bem-sucedido na venda das mercadorias e completava a viagem, os lucros eram divididos, cabendo ao capitalista a maior parte (até 75%), enquanto o comerciante aventureiro ficava com os 25% restantes.

Idade Média

Na Idade Média, o termo *empreendedor* foi usado para descrever tanto um participante quanto um administrador de grandes projetos de produção. Em tais projetos, esse indivíduo não corria riscos: simplesmente administrava o projeto usando os recursos fornecidos, geralmente pelo governo do país. Um típico empreendedor da Idade Média era o clérigo – a pessoa encarregada de obras arquitetônicas, como castelos e fortificações, prédios públicos, abadias e catedrais.

Século XVII

A reemergente ligação do risco com o empreendedorismo se desenvolveu no século XVII, com o empreendedor sendo a pessoa que firmava um acordo contratual com o governo para desempenhar um serviço ou fornecer produtos estipulados. Como o valor do contrato era fixo, todos os lucros ou perdas resultantes eram do empreendedor. Um empreendedor desse período foi John Law, francês que conseguiu permissão para estabelecer um banco real. O banco evoluiu para uma franquia exclusiva, formando uma empresa comercial no Novo Mundo – a Mississippi Company. Infelizmente, esse monopólio sobre o comércio francês levou à ruína de Law quando este tentou elevar o valor das ações da empresa para mais do que o valor de seu patrimônio, levando a mesma ao colapso.

Richard Cantillon, notável economista e escritor nos anos 1700, compreendeu o erro de Law. Cantillon desenvolveu uma das primeiras teorias do empreendedor e é considerado por alguns o criador do termo. Ele viu o empreendedor como alguém que corria riscos, observando que os comerciantes, fazendeiros, artesãos e outros proprietários individuais “compram a um preço certo e vendem a um preço incerto, portanto operam com risco”.¹

Século XVIII

No século XVIII, a pessoa com capital foi diferenciada daquela que precisava de capital. Em outras palavras, o empreendedor foi diferenciado do fornecedor de capital (o atual investidor de risco). Uma das causas para tal diferenciação foi a industrialização. Muitas das invenções desenvolvidas durante esse período eram reações às mudanças no mundo, como foi o caso das invenções de Eli Whitney e de Thomas Edison. Tanto Whitney quanto Edison estavam desenvolvendo novas tecnologias e eram incapazes de financiar suas invenções. Enquanto Whitney financiava seu descarregador de algodão com recursos da coroa britânica, Edison levantava capital de fontes particulares para desenvolver e fazer experimentos nos campos da eletricidade e da química. Os dois eram usuários de capital (empreendedores), e não fornecedores (investidores de risco). Um investidor de risco é um administrador profissional de dinheiro que faz investimentos de risco a partir de um montante de capital próprio para obter uma alta taxa de retorno sobre os investimentos.

Séculos XIX e XX

No final do século XIX e início do século XX, não se distinguia empreendedores de gerentes, e aqueles eram vistos a partir de uma perspectiva econômica:

Resumidamente, o empreendedor organiza e opera uma empresa para lucro pessoal. Paga os preços atuais pelos materiais consumidos no negócio, pelo uso da terra, pelos serviços de pessoas que emprega e pelo capital de que necessita. Contribui com sua própria iniciativa, habilidade e engenhosidade no planejamento, organização e administração da empresa. Também assume a possibilidade de perdas e ganhos em consequência de circunstâncias imprevistas e incontroláveis. O resíduo líquido das receitas anuais do empreendimento, após o pagamento de todos os custos, são retidos pelo empreendedor.²

Andrew Carnegie é um dos melhores exemplos dessa definição. Carnegie não inventou nada, mas adaptou e desenvolveu uma nova tecnologia na criação de produtos para alcançar vitalidade econômica. Carnegie, que descendia de uma família escocesa pobre, fez da indústria americana do aço uma das maravilhas do mundo industrial, essencial por intermédio de sua incansável busca por competitividade, em vez de inventividade ou criatividade.

Em meados do século XX, estabeleceu-se a noção de *empreendedor como inovador*.

empreendedor como inovador – alguém que desenvolve algo único

A função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, de modo mais geral, um método tecnológico não-experimentado, para produzir um novo bem ou um bem antigo de uma maneira nova, abrindo uma nova fonte de suprimento de materiais, ou uma nova comercialização para produtos, e organizando um novo setor.³

O conceito de inovação e novidade é uma parte integrante do empreendedorismo nessa definição. De fato, a inovação, o ato de lançar algo novo, é uma das mais difíceis tarefas para o empreendedor. Exige não só a capacidade de criar e conceber, como também a capacidade de entender todas as forças em funcionamento no ambiente. A novidade pode ser desde um novo produto e um novo sistema de distribuição até um método para desenvolver uma nova estrutura organizacional. Edward Harriman, que reorganizou a ferrovia Ontario and Southern através da Northern Pacific Trust, e John Pierpont Morgan, que desenvolveu seu grande banco reorganizando e financiando as indústrias nacionais, são exemplos de empreendedores que se enquadram nessa definição. Tais inovações organizacionais são frequentemente tão difíceis de desenvolver com sucesso quanto as inovações tecnológicas mais tradicionais (transistores, computadores, *laser*), geralmente associadas à condição de empreendedor.

Essa capacidade de inovar pode ser observada no decorrer da história, desde os egípcios, que criaram e construíram grandes pirâmides com blocos de pedra que pesavam muitas toneladas, até o módulo lunar Apolo, a cirurgia a *laser*, as comunicações sem fio. Embora as ferramentas tenham mudado com os avanços na ciência e na tecnologia, a capacidade de inovar está presente em todas as civilizações.

DEFINIÇÃO DE EMPREENDEDOR

O conceito de empreendedor fica mais refinado quando são considerados princípios e termos em uma perspectiva empresarial, administrativa e pessoal. Em especial, o conceito de empreendedorismo sob um prisma individual foi explorado neste século. Essa exploração está refletida nas três seguintes definições de empreendedor:

Em quase todas as definições de empreendedorismo, há um consenso de que estamos falando de um tipo de comportamento que abrange: (1) tomar iniciativa, (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e (3) aceitar o risco ou o fracasso.⁴

Para o economista, um empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tomar seu valor maior do que antes; também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem. Para um psicólogo, geralmente essa pessoa é impulsionada por certas forças – a necessidade de obter ou conseguir algo, de experimentar, de realizar ou

talvez de escapar à autoridade de outros. Para alguns homens de negócios, um empreendedor é interpretado como uma ameaça, um concorrente agressivo, enquanto para outros, o mesmo empreendedor pode ser um aliado, uma fonte de suprimento, um cliente ou alguém que gera riqueza para outros assim como encontra melhores maneiras de utilizar recursos, reduzir o desperdício e produzir empregos que outros ficarão satisfeitos em conseguir.⁵

O empreendedorismo é o processo dinâmico de gerar mais riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que provêem valor para algum produto ou serviço. O produto ou serviço pode ou não ser novo ou único, mas o valor deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários.⁶

Embora cada uma dessas definições perceba os empreendedores de uma perspectiva ligeiramente distinta, todas contêm noções semelhantes, como novidade, organização, criação, riqueza e risco. Ainda assim, cada definição é um pouco restritiva, uma vez que existem empreendedores em todas as áreas – educação, medicina, pesquisa, direito, arquitetura, engenharia, serviço social, distribuição e governo. Para englobar todos os tipos de comportamento empreendedor, a seguinte definição de empreendedorismo será o alicerce deste livro:

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal.⁷

Essa definição enfatiza quatro aspectos básicos de ser um empreendedor. Primeiro, o empreendedorismo envolve o processo de criação – criar algo novo, de valor. A criação tem que ter valor para o empreendedor e valor para o público para o qual é desenvolvida. Esse público pode ser (1) o mercado de compradores, no caso de uma inovação comercial, (2) a administração de um hospital, no caso de um novo procedimento de internação e *software*, (3) possíveis estudantes, no caso de um novo curso ou mesmo de uma faculdade de empreendedorismo ou (4) a constituição de um novo serviço oferecido por uma agência sem fins lucrativos. Segundo, o empreendedorismo exige tempo e esforço. Somente aqueles que se dedicam a um empreendimento apreciam a significativa quantidade de tempo e de esforço exigida para criar algo novo e torná-lo operacional. É como um novo empreendedor declarou de modo sucinto: “embora eu tenha trabalhado muitas horas no escritório enquanto estava na indústria, como um empreendedor eu nunca deixei de pensar nos negócios”.

A terceira parte da definição abrange as recompensas de ser um empreendedor. A mais importante delas é a independência, seguida da satisfação pessoal. Para empreendedores que buscam o lucro, a recompensa econômica também entra em jogo. Para alguns deles, o dinheiro torna-se o indicador do grau de sucesso. Assumir os riscos necessários é o último aspecto do empreendedorismo. Como a ação acontece no decorrer do tempo e o futuro é desconhecido, faz parte da sua natureza que ela seja incerta.⁸ Essa incerteza aumenta ainda mais com a inovação intrínseca às ações empreendedoras, como a criação de novos produtos, novos serviços, novos empreendimentos etc.⁹ Os empreendedores devem decidir agir mesmo diante da incerteza em relação ao resultado dessa ação. Por conseguinte, os *empreendedores* esboçam uma reação e criam, modificam uma situação por meio de suas ações empreendedoras, onde *ação empreendedora* refere-se ao comportamento em resposta a uma decisão sob incerteza a respeito de uma possível oportunidade de lucro.¹⁰ Oferecemos agora uma perspectiva do processo da ação empreendedora.

EMPREENDEDORES VERSUS INVENTORES

Há uma grande confusão quanto à natureza de um empreendedor em relação a um inventor. Um *inventor*, o indivíduo que cria algo pela primeira vez, é alguém altamente motiva-

empreendedorismo – processo de criar algo novo, assumindo os riscos e as recompensas

ação empreendedora – refere-se ao comportamento em resposta a uma decisão sob incerteza a respeito de uma possível oportunidade de lucro

inventor – alguém que cria algo novo

do por seu próprio trabalho e por suas idéias pessoais. Além de ser muito criativo, o inventor tende a ter boa educação formal, com diploma de curso superior ou, com mais frequência, com pós-graduação; tem experiências familiar, educacional e ocupacional que contribuem para o desenvolvimento criativo e o livre pensamento; é um solucionador de problemas, capaz de transformar problemas complexos em simples; tem um alto nível de autoconfiança; está disposto a assumir riscos; e possui a capacidade de tolerar a ambigüidade e a incerteza.¹¹ Um inventor típico valoriza o ser realizador e mede as realizações pelo número de invenções desenvolvidas e pelo número de patentes obtidas. É pouco provável que um inventor veja os benefícios monetários como uma medida de sucesso.

Como indica esse perfil, o inventor é muito diferente de um empreendedor. Enquanto o empreendedor se apaixona pela organização (o novo empreendimento) e faz quase tudo para garantir sua sobrevivência e crescimento, o inventor apaixona-se pela invenção e só relutantemente a modificar para torná-la mais viável comercialmente. O desenvolvimento de um novo empreendimento com base no trabalho de um inventor com frequência exige o conhecimento de um empreendedor e uma abordagem de equipe, uma vez que muitos inventores não conseguem se concentrar em apenas uma invenção o tempo suficiente para comercializá-la. Na realidade, os inventores *curtem* o processo de invenção, não o de implementação.

O PROCESSO DE EMPREENDER

A busca de um novo empreendimento está incorporada ao *processo de empreender*, que envolve mais do que a simples solução de problemas em uma posição administrativa típica.¹³ Um empreendedor precisa encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade, superando as forças que resistem à criação de algo novo. O processo tem quatro fases distintas: (1) identificação e avaliação da oportunidade, (2) desenvolvimento do plano de negócio, (3) determinação dos recursos necessários e (4) administração da empresa resultante (ver Tabela 1.1). Embora essas fases ocorram progressivamente, nenhuma é tratada de forma isolada ou está totalmente concluída antes de ocorrer o trabalho nas outras fases. Por exemplo, para identificar e avaliar bem uma oportunidade (fase 1), o empreendedor deve ter em mente o tipo de negócio desejado (fase 4).

Identificação e avaliação da oportunidade

A *identificação da oportunidade* e sua avaliação são tarefas difíceis. A maioria das boas oportunidades de negócio não aparece de repente, e sim, resulta da atenção de um empreendedor às possibilidades ou, em alguns casos, do estabelecimento de mecanismos que identifiquem oportunidades em potencial. Por exemplo, um empreendedor pergunta, em todos os coquetéis a que comparece, se alguém está usando um produto que não se mostra plenamente adequado ao propósito pretendido. Esse empreendedor está constantemente em busca de uma necessidade e de uma oportunidade para criar um produto melhor. Outro empreendedor sempre monitora os hábitos e brinquedos de seus sobrinhos e sobrinhas. Esse é seu modo de procurar por um nicho de produção de brinquedos para um novo empreendimento.

Embora a maior parte dos empreendedores não tenha mecanismos formais para identificar oportunidades de negócios, algumas fontes são frequentemente proveitosas: consumidores e associações de classe, membros do sistema de distribuição e pessoal técnico. Com frequência, os clientes representam a melhor fonte de idéias para um novo negócio. Quantas vezes você já ouviu alguém comentar: “se existisse um produto que...”. Tal comentário ocasionalmente pode resultar no surgimento de uma nova empresa. A avaliação, feita por um empreendedor, do motivo por que tantos executivos reclamavam da falta de boa redação técnica e de serviços de processamento de textos resultou na criação de seu próprio empreendimento para atender a essa necessidade. Seu serviço de redação técnica cresceu a ponto de empregar 10 funcionários em dois anos.

processo de empreender – o processo de buscar um novo empreendimento, seja introduzir novos produtos em mercados existentes, de produtos existentes em novos mercados, e/ou a criação de uma nova organização¹²

identificação da oportunidade – processo através do qual o empreendedor percebe a oportunidade para um novo empreendimento