

UNIDADE DE APRENDIZAGEM: O empreendedorismo

Apresentação

O empreendedorismo está relacionado à habilidade de reconhecer oportunidades e transformá-las em negócios lucrativos, contribuindo para o aquecimento da economia e a inovação em determinado mercado. Desse modo, estar atento e acompanhar as tendências culturais, sociais, tecnológicas, entre outros aspectos, pode ser uma estratégia eficaz para concretizar um empreendimento.

O perfil empreendedor é determinado pelo comportamento do indivíduo, podendo ser percebido por sua personalidade, bem como por seus conhecimentos, experiências, habilidades, motivação e valores, tendo relação direta com a sua percepção do mundo. Além disso, é o indivíduo quem aquece o mercado econômico, pois introduz novos produtos e serviços, cria formas de empresa com base em suas ideias e realiza a sondagem de novos recursos e materiais (Hisrich, Peters e Shepherd, 2014).

Nesta Unidade de Aprendizagem, você vai estudar como são definidas as habilidades de um indivíduo empreendedor, vai descobrir como reconhecer situações potenciais que podem se tornar um negócio com potencial lucrativo e, ainda, vai relacionar quais condutas são consideradas adequadas a um empreendedor, assim como aquelas que não têm relação com a atividade.

Bons estudos.

Ao final desta Unidade de Aprendizagem, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Identificar as características do perfil empreendedor.
- Analisar as oportunidades que um indivíduo empreendedor tem com o mercado econômico.
- Comparar as atitudes empreendedoras com as não empreendedoras.

Desafio

A composição de um empreendimento é uma jornada complexa que inclui a definição de características legais e financeiras e o alinhamento de visões e valores entre os sócios. Essa formação inclui divisão de papéis e riscos, além de potencializar o capital social, fatores essenciais para a sobrevivência e o crescimento da empresa no mercado competitivo.

Assim, a formação de uma sociedade requer planejamento cuidadoso e uma visão estratégica compartilhada. Também envolve a construção de um contrato social sólido, que conte com não apenas a distribuição de lucros, mas também a resolução de conflitos e a eventual saída de um dos sócios.

Com essas informações sobre a administração de um empreendimento com diferentes sócios, analise a seguinte situação:

Você é um administrador que oferece mentoria para micro e pequenas empresas que ainda não saíram do planejamento ou são novas no mercado.

Certo dia, Reginaldo procurou você buscando ajuda para uma empresa que abriria em sociedade com os amigos Antônio, Josué e Arnaldo no ramo alimentício.

Você, então, propõe uma reunião de autoavaliação para auxiliar na determinação do perfil empreendedor de cada sócio.



Aponte a câmera para o código e accese o link do conteúdo ou clique no código para accesar.

Os sócios responderam ao teste e apresentaram o seguinte resultado:



Antônio

48 pontos

Você não é empreendedor e, se continuar a agir como age, dificilmente será um. Isto não significa que você não tem qualidades, apenas prefere seguir a ser seguido (ser subordinado), pois isto gera estabilidade profissional e certamente é um excelente funcionário.



Josué

79 pontos

Você ainda não é muito empreendedor e provavelmente se comporta, na maior parte do tempo, como um administrador, não utilizando bem as suas características empreendedoras. Você não é um indivíduo que põe a mão na massa, embora seja criativo, comprometido e persistente.



Arnaldo

110 pontos

Você possui muitas características empreendedoras, está sempre buscando informações, possui uma grande rede de contatos e na maioria das circunstâncias se comporta como um empreendedor, porém, você pode melhorar ainda mais, se for menos ansioso e entender que não podemos mudar o perfil das pessoas, apenas auxiliá-las.



Reginaldo

150 pontos

Você provavelmente já é um empreendedor, possui as características comuns aos empreendedores e tem tudo para se diferenciar no mundo dos negócios, porém não tente mudar o perfil das pessoas.

Depois de compartilharem os resultados, eles perceberam os motivos pelos quais poderiam estar receosos em abrir o próprio negócio.

Você explicou que esse resultado serve para analisar os principais pontos fortes e fracos de cada um dos integrantes da futura empresa e, com isso, sugerir ações corretivas que possibilitem o surgimento da sociedade.

Diante desse contexto, sua tarefa é avaliar o caso e apresentar sua análise do perfil de cada um deles com base nas informações obtidas com o teste.

Infográfico

O empreendedor é caracterizado por habilidades como determinação, liderança e perseverança. Os mais bem-sucedidos dedicam tempo e esforço ao desenvolvimento dos negócios, demonstrando resiliência diante das incertezas e dos desafios. Além disso, são capazes de identificar oportunidades, buscar inovação, além de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado, o que contribui para o crescimento e a sustentabilidade de seus empreendimentos.

A liderança eficaz também possibilita que os empreendedores motivem e orientem suas equipes para alcançar objetivos comuns. A identificação e o desenvolvimento dessas qualidades são determinantes para quem quer transformar uma pequena empresa em um empreendimento próspero e sustentável (Gartner, 1989).

Neste Infográfico, você vai conferir algumas habilidades consideradas importantes para a atividade empreendedora.

Conteúdo interativo disponível na plataforma de ensino!

Conteúdo do Livro

A habilidade de se adaptar e a disposição para assumir ameaças são alguns aspectos que definem um empreendedor. Em um mercado dinâmico, é essencial que ele esteja sempre atento às mudanças e disposto a inovar. A combinação dessas habilidades permite que o empreendedor não apenas sobreviva como também prospere em um ambiente competitivo e em constante evolução.

Enfrentar o desconhecido e tomar decisões estratégicas são atributos que podem diferenciar o sucesso do fracasso. Dessa forma, a promoção de um perfil empreendedor avançado contribui para o enfrentamento dos desafios do ambiente empresarial e para aproveitar as oportunidades que surgem (Hisrich, Peters e Shepherd, 2002).

Neste trecho do livro **Empreendedorismo**, base teórica desta Unidade de Aprendizagem, você vai aprofundar-se mais na natureza do empreendedorismo e nas diferentes formas de pensar de um empreendedor.

Boa leitura.

Robert D. Hisrich
Michael P. Peters
Dean A. Shepherd

EMPREENDEDORISMO

9^a EDIÇÃO





H673e

Hisrich, Robert D.

Empreendedorismo [recurso eletrônico] / Robert D. Hisrich, Michael P. Peters, Dean A. Shepherd ; tradução: Francisco Araújo da Costa. – 9. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : AMGH, 2014.

Editado também como livro impresso em 2014.
ISBN 978-85-8055-333-8

1. Administração. 2. Empreendedorismo. I. Peters, Michael P. II. Shepherd, Dean A. III. Título.

CDU 005.342

A NATUREZA DO EMPREENDEDORISMO

oportunidades empreendedoras
Situações nas quais novos bens, serviços, matérias-primas e métodos organizacionais podem ser introduzidos e vendidos por um valor maior do que seu custo de produção

ação empreendedora
A criação de novos produtos/processos e/ou a entrada em novos mercados, que pode ocorrer por meio de uma organização recém-criada ou dentro de uma organização estabelecida

O empreendedorismo tem uma função importante na criação e no crescimento dos negócios, assim como no crescimento e na prosperidade de nações e regiões. Esses resultados em larga escala podem ter princípios um tanto modestos, pois as ações empreendedoras começam no ponto em que uma oportunidade lucrativa encontra um indivíduo empreendedor.¹ As *oportunidades empreendedoras* são “situações nas quais novos bens, serviços, matérias-primas e métodos organizacionais podem ser introduzidos e vendidos por um valor maior do que seu custo de produção”.² Por exemplo, uma oportunidade empreendedora nasce da introdução de um produto tecnológico existente utilizado em um mercado para criar um novo mercado em outro local. Uma oportunidade empreendedora também poderia ser a criação de um novo produto tecnológico para um mercado existente ou a criação ao mesmo tempo de um novo produto/serviço e um novo mercado. O tema recorrente dessa história é que as oportunidades empreendedoras representam algo novo. Lembre-se, no entanto, de que tais possibilidades exigem que um indivíduo empreendedor (ou grupo de indivíduos empreendedores) reconheça, avalie e explore essas situações enquanto oportunidades possíveis. Assim, o empreendedorismo exige ação, uma *ação empreendedora* por meio da criação de novos produtos/processos e/ou da entrada em novos mercados, que pode ocorrer por meio de uma organização recém-criada ou dentro de uma organização estabelecida.

O empreendedor segue o que acredita ser uma oportunidade. Como as oportunidades existem em (ou criam e/ou geram) um estado de forte incerteza, os empreendedores precisam utilizar seu discernimento para decidir se devem ou não agir. Mas a dúvida também pode minar a ação empreendedora. Assim, o segredo para entender a ação empreendedora é ser capaz de avaliar o nível de incerteza percebido em torno de uma oportunidade em potencial e a disposição do indivíduo de enfrentar essa incerteza. O conhecimento progresso do indivíduo pode reduzir o nível de incerteza e sua motivação indica a disposição de enfrentá-la.

Na Figura 1.1, o modelo McMullen-Shepherd explica como o conhecimento e a motivação influenciam dois estágios da ação empreendedora. Os sinais de mudanças no ambiente que representam possíveis oportunidades serão percebidos por alguns indivíduos, mas não por outros. Os indivíduos que conhecem os mercados e/ou a tecnologia serão mais capazes de detectar as mudanças no ambiente externo e, se também estiverem motivados, ficarão mais atentos ao processamento dessas informações. Os outros, no entanto, continuarão a ignorar a possibilidade. O resultado do Estágio 1 é a percepção por um indivíduo de que há uma oportunidade a ser aproveitada por alguém. Esse indivíduo precisa então determinar se esta representa uma oportunidade para ele (Estágio 2). O processo envolve determinar a viabilidade de

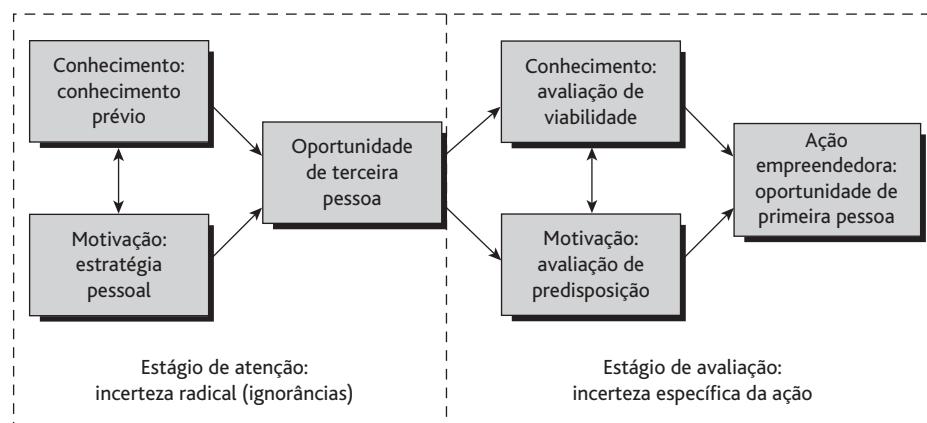


FIGURA 1.1 Ação empreendedora.

Reimpresso com permissão de McMullen, J. and Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur. *Academy of Management Review*. 31: 132–142.

explorar a oportunidade com sucesso, dado o conhecimento do indivíduo, e a atratividade dela, dado o nível de motivação do possível empreendedor. Em outras palavras, essa oportunidade para alguém (crença na oportunidade de terceira pessoa) representa uma oportunidade para mim (crença na oportunidade de primeira pessoa)? O indivíduo pode agir caso supere suas dúvidas o suficiente para formar as crenças de que (1) a situação representa uma oportunidade para uma pessoa em geral e (2) essa oportunidade para alguém é, na verdade, uma oportunidade para ele próprio.

Assim, ser um empreendedor significa agir diante de uma oportunidade que vale a pena ser trabalhada.³ Isso envolve o *pensamento empreendedor*, ou seja, os processos mentais com que o indivíduo supera a ignorância para decidir se um sinal representa uma oportunidade para alguém e/ou reduz dúvidas quanto a essa oportunidade.

COMO OS EMPREENDEDORES PENSAM

Os empreendedores pensam de modo diferente das outras pessoas. Além disso, um empreendedor em determinada situação pode raciocinar de modo diferente do que quando está realizando outra atividade ou quando está em um ambiente de decisões. É frequente os empreendedores tomarem decisões em ambientes extremamente inseguros, com altos riscos, intensas pressões de tempo e considerável investimento emocional. Nesses ambientes difíceis, todos pensamos de uma forma diferente do que quando a natureza de um problema é bem compreendida e dispomos de tempo e procedimentos racionais para solucioná-lo. Dada a natureza do ambiente de tomada de decisões de um empreendedor, às vezes ele precisa (1) pensar estruturalmente, (2) adotar a bricolagem, (3) executar e (4) se adaptar de modo cognitivo.

pensamento empreendedor

Os processos mentais com que o indivíduo supera a ignorância para decidir se um sinal representa uma oportunidade para alguém e/ou reduz dúvidas quanto a essa oportunidade.

Pensamento estrutural

Formar crenças sobre oportunidades muitas vezes exige saltos mentais criativos. Esses saltos mentais criativos partem todos da mesma fonte: o conhecimento prévio do indivíduo. No caso das ações empreendedoras, um exemplo de salto mental criativo parte do conhecimento sobre mercados existentes para uma nova tecnologia que poderia levar a produtos/serviços que satisfariam tal mercado. Outro salto mental criativo poderia se originar de conhecimento sobre uma tecnologia até chegar a um novo mercado que se beneficiaria de sua introdução. A realização dessas conexões entre um novo produto (ou novo serviço, modelo de negócios ou tecnologia) e um mercado-alvo no qual ele pode ser introduzido é auxiliada pelas semelhanças superficiais e estruturais entre a fonte (p. ex.: o mercado) e o destino (p. ex.: tecnologia). As *semelhanças superficiais* existem quando os elementos básicos (relativamente fáceis de observar) da tecnologia se assemelham (correspondem) aos elementos básicos (relativamente fáceis de observar) do mercado. As *semelhanças estruturais*, por outro lado, existem quando os mecanismos fundamentais da tecnologia se assemelham (ou correspondem) aos mecanismos fundamentais do mercado. O desafio empreendedor muitas vezes está em realizar saltos mentais criativos com base em semelhanças estruturais. O melhor exemplo desse fenômeno se baseia em um caso real que Denis Gregoire, da Syracuse University, e eu (Dean Shepherd, da Indiana University) utilizamos como parte de um estudo sobre pensamento empreendedor.⁴

O exemplo é uma tecnologia desenvolvida pelos engenheiros espaciais e da computação da NASA no Langley Research Center, que envolve os simuladores de voo, aparelhos enormes e volumosos, utilizados pelos pilotos de ônibus espaciais. Os elementos superficiais da tecnologia são bastante similares ao mercado para simuladores de voo usados por pilotos de companhias aéreas. Por outro lado, os simuladores têm pouca semelhança superficial com um mercado-alvo de estudantes de ensino médio e fundamental e seus pais. A tecnologia por trás das situações superficiais inclui o uso de sensores nos dedos indicadores dos indivíduos para monitorar a condutividade elétrica da pele e enviar sinais a processadores em outro aparelho, com o qual eles interagem. Em última análise, essas relações um-a-um (pele-sensor e sensor-computador) culminam em uma rede

semelhanças superficiais

Existem quando os elementos básicos (relativamente fáceis de observar) da tecnologia se assemelham (correspondem) aos elementos básicos (relativamente fáceis de observar) do mercado.

semelhanças estruturais

Existem quando os mecanismos fundamentais da tecnologia se assemelham (ou correspondem) aos mecanismos fundamentais do mercado.

de relações de ordem superior que refletem as capacidades gerais da tecnologia, suas metas e/ou seus usos. Assim, a tecnologia é capaz de ajudar pilotos de ônibus espaciais (ou pilotos de aviões, ou motoristas adolescentes) a aprimorarem seu foco, prestarem atenção e se concentrarem por períodos prolongados de tempo. Analisada sob um novo prisma, entretanto, a tecnologia possui altos níveis de semelhanças estruturais com o mercado-alvo de pais que buscam alternativas não farmacêuticas ao tratamento do déficit de atenção (TDAH). A oportunidade de aplicar a tecnologia ao mercado de pais que buscam alternativas não farmacêuticas ao tratamento do TDAH não era óbvia para os indivíduos que estavam distraídos pelas diferenças superficiais entre a tecnologia e o novo mercado e não enxergavam as semelhanças estruturais mais profundas.

Assim, os indivíduos que veem ou criam correspondências estruturais entre uma tecnologia e um mercado-alvo, especialmente na presença de diferenças superficiais, têm maior probabilidade de reconhecer as oportunidades empreendedoras. O conhecimento específico a uma tecnologia e/ou mercado pode facilitar essa capacidade.⁵ A boa notícia é que essa habilidade pode ser aprimorada com a prática e o estudo.

Bricolagem

Os empreendedores muitas vezes não têm recursos. Por isso, eles buscam recursos com terceiros para criar a “folga” necessária para experimentar e gerar oportunidades empreendedoras ou então adotam a bricolagem. Por *bricolagem* queremos dizer que alguns empreendedores “se viram ao aplicar combinações dos recursos disponíveis a novos problemas e oportunidades”.⁶ Isso envolve utilizar recursos existentes (os disponíveis) e experimentar, remendar, reembalar e/ou reenquadrar tais recursos de modo que sejam utilizados de maneiras para as quais não foram projetados ou concebidos originalmente.⁷ Os empreendedores conseguem criar oportunidades a partir desse processo de “se virar”. Baker e Nelson (2005: 341–42) oferecem o seguinte exemplo de bricolagem.

As propriedades do fazendeiro Tim Grayson eram cheias de minas de carvão abandonadas. Ele sabia que os túneis (um incômodo para os fazendeiros, pois tendem a desabar, o que cria sumidouros gigantescos nos campos) também continham grandes quantidades de metano. O metano é outro incômodo: um gás tóxico que contribui para o aquecimento global, envenena mineiros e persiste em minas abandonadas por diversas gerações. Grayson e um sócio perfuraram um buraco que ia da propriedade do primeiro até um poço de mina, adquiriram um gerador a diesel usado de uma fábrica local e o adaptaram de forma improvisada para queimar metano. Durante o processo de conversão, Grayson foi derrubado várias vezes com explosões desse gás incolor e inodoro. Sua bricolagem produziu eletricidade, a maior parte da qual foi vendida à empresa de energia elétrica local usando comutadores reaproveitados. Como o gerador de Grayson também produzia um calor residual significativo, ele construiu uma estufa para plantar tomates hidropônicos, aquecida com a água do sistema de refrigeração do gerador. Grayson também utilizou a eletricidade gerada fora do horário de pico para alimentar lâmpadas especiais que aceleram o crescimento das plantas. Com a disponibilidade de uma estufa cheia de tanques com água rica em nutrientes aquecidos “de graça”, Grayson percebeu que poderia criar tilápias, um peixe tropical que está cada vez mais popular nos Estados Unidos. Ele introduziu os peixes nas águas que banhavam as raízes dos tomateiros e usou seus resíduos como fertilizante. Finalmente, como ainda havia bastante metano à disposição, Grayson começou a vender o excesso para uma empresa de gás natural. Como mostra o exemplo, a bricolagem é uma maneira criativa de pensar e agir que representa uma fonte importante de oportunidades empreendedoras.

Efetuação

Como possíveis líderes empresariais, vocês são treinados a pensar de modo racional e talvez sejam advertidos se não agirem assim. Essa advertência pode ser adequada, em função da natureza da atividade, mas parece que existe um modo alternativo de pensar, que os empreendedores utilizam principalmente quando pensam nas oportunidades. A professora Saras

bricolagem

Empreendedores que se viram ao aplicar combinações dos recursos disponíveis a novos problemas e oportunidades

Sarasvathy (de Darden, University of Virginia) descobriu que nem sempre os empreendedores esmiúçam um problema de modo a começar com um resultado almejado e se concentrar nos meios de gerar esse resultado. Esse processo é conhecido como *processo causal*. Em vez disso, os empreendedores usam, às vezes, um *processo de efetuação*, ou seja, eles fazem uso do que têm (quem são, o que conhecem e quem conhecem) e escolhem entre os possíveis resultados. A professora Saras é uma excelente cozinheira e não surpreende que seus exemplos desses processos de raciocínio girem em torno da culinária.

Imagine um *chef* com a tarefa de preparar um jantar. Há duas maneiras de organizar essa tarefa. Na primeira, o anfitrião ou cliente escolhe um cardápio de antemão. Tudo o que o *chef* precisa fazer é listar os ingredientes necessários, comprá-los e depois preparar a refeição. Esse é um processo da causalidade. Ele começa com um cardápio determinado e se concentra em escolher dentre as maneiras de preparar a refeição.

No segundo caso, o anfitrião pede ao *chef* que verifique nos armários da cozinha os possíveis ingredientes e utensílios e, depois, faça a refeição. Aqui, o *chef* precisa imaginar os possíveis cardápios, com base em determinados ingredientes e utensílios, escolher um deles e depois preparar a refeição. Esse é um processo de efetuação (execução). Ele começa com determinados ingredientes e utensílios e se concentra em preparar com eles uma dentre as diversas refeições possíveis.⁸

processo causal

Processo que inicia com um resultado almejado e se concentra nos meios para gerar esse resultado

processo de efetuação

Processo que inicia com o que se tem (quem são, o que conhecem e quem conhecem) e seleciona entre os possíveis resultados

Experimento Racional #1 de Sarasvathy: Curry in a Hurry

Neste exemplo, eu (Sarasvathy) rastreio o processo de construir um restaurante indiano hipotético, “Curry in a Hurry”. São examinados dois casos: um utilizando a causalidade, e o outro, a efetuação. Para a finalidade desta ilustração, o exemplo escolhido é um processo de causalidade comum que respalda várias teorias econômicas atuais – teorias segundo as quais artefatos, como empresas, são consequências inevitáveis, considerando as ordens preferenciais de atores econômicos e certas premissas simples de racionalidade (implicando raciocínio causal) em seu comportamento preferido. O processo de causalidade utilizado neste exemplo é tipificado e incorporado nos procedimentos declarados por Philip Kotler em *Marketing Management* (1991: 63, 263), uma obra com várias edições, considerada um clássico e muito usada como livro-texto em programas de MBA no mundo todo.

Kotler define um mercado assim: “Um mercado consiste em todos os possíveis clientes compartilhando uma necessidade ou desejo particular, os quais podem estar dispostos ou podem ser capazes de fazer uma aquisição para atender a essa necessidade ou desejo” (1991: 63). Dado um produto ou serviço, Kotler sugere o seguinte procedimento para levá-lo ao mercado (observe que Kotler presume a existência desse mercado):

1. Analisar as oportunidades de longo prazo no mercado.
2. Pesquisar e escolher os mercados-alvo.
3. Identificar as variáveis de segmentação e segmentar o mercado.
4. Desenvolver os perfis dos segmentos resultantes.
5. Avaliar a atratividade de cada segmento.
6. Escolher o(s) segmento(s)-alvo.
7. Identificar os possíveis conceitos de posicionamento de cada segmento-alvo.
8. Selecionar, desenvolver e informar o conceito de posicionamento escolhido.
9. Elaborar as estratégias de marketing.
10. Planejar os programas de marketing.
11. Organizar, implementar e controlar o esforço de marketing.

Esse processo é conhecido no marketing pela sigla STP – *segmentation* (segmentação), *target* (alvo) e *positioning* (posicionamento).

Curry in a Hurry é um restaurante com um novo toque especial – digamos, um restaurante indiano com uma área de *fast food*. O paradigma atual, empregando processos de causalidade,

indica que, para implementar essa ideia, o empreendedor deve iniciar com o universo de todos os possíveis clientes. Imaginemos que a preferência seja construir um restaurante em Pittsburgh, Pensilvânia, nos Estados Unidos, que posteriormente se torne o universo ou o mercado inicial do Curry in a Hurry. Presumindo que a porcentagem da população de Pittsburgh que abomina comida Indiana seja desprezível, o empreendedor pode iniciar o processo STP.

Podem ser aplicadas diversas variáveis de segmentação relevantes, como dados demográficos, bairros residenciais, origem étnica, estado civil, nível de renda e costume de comer fora de casa. Com base nessas variáveis, o empreendedor pode enviar questionários para bairros selecionados e organizar grupos focais, por exemplo, nas duas principais universidades em Pittsburgh. Analisando as respostas aos questionários e os grupos focais, o empreendedor poderia chegar a um segmento-alvo – por exemplo, famílias abastadas, Indianas e outras, que comem fora de casa pelo menos duas vezes por semana. Isso ajudaria na determinação das opções do cardápio, da decoração, do horário de funcionamento e de outros detalhes operacionais. O empreendedor poderia elaborar as campanhas de marketing e venda para induzir o segmento-alvo a experimentar seu restaurante. Também poderia visitar outros restaurantes Indianos e de *fast food*, definir algum método de pesquisa para analisar esses concorrentes e, depois, desenvolver projeções de demanda plausíveis para o futuro restaurante.

O processo exigiria muito tempo e esforço analítico, bem como recursos para a pesquisa e, posteriormente, para a implementação das estratégias de marketing. Em resumo, o paradigma atual sugere que partamos de um universo geral maior para um específico – ou seja, para um segmento-alvo ideal a partir de um mercado predeterminado. Para o Curry in a Hurry, isso poderia significar algo como uma progressão da cidade inteira de Pittsburgh até Fox Chapel (um bairro residencial rico), para, digamos, os Jones (perfil de um cliente específico de uma família abastada).

Em vez disso, se nosso suposto empreendedor usasse processos de efetuação para construir seu restaurante, teria de agir no sentido contrário (observe que a efetuação é sugerida aqui como uma alternativa viável e válida em termos descritivos para o processo STP, não como uma alternativa superior em termos normativos). Por exemplo, em vez de iniciar com a pressuposição de um mercado já existente e investir dinheiro e outros recursos para criar o melhor restaurante possível no mercado em questão, o empreendedor começaria com uma análise do conjunto específico de meios ou causas disponíveis. Presumindo que disponha de recursos financeiros muito limitados (por exemplo, 20 mil dólares), ele deveria pensar de modo criativo de levar a ideia ao mercado com o mínimo de recursos. Para isso, ele convenceria um *restauranteur* já estabelecido a se tornar um parceiro estratégico ou faria uma pesquisa de mercado suficiente a fim de convencer um financista a investir o dinheiro necessário para iniciar o restaurante. Outro método de efetuação seria convencer um restaurante Indiano local ou um restaurante local de *fast food* a permitir a inserção de um balcão onde pudesse ser comercializada uma amostra de itens de *fast food* Indianos. A escolha de um cardápio e o aprimoramento de outros detalhes relacionados seriam realizados instintivamente e com base em tentativas, talvez um processo de experimentação/aceitação.⁹

É possível elaborar vários outros modos de efetuação. Talvez o que o empreendedor realmente busque seja fazer contato com um ou dois de seus amigos ou parentes, que trabalhem no centro da cidade, e oferecer a eles e a seus colegas de trabalho alguns de seus alimentos para serem saboreados. Se as pessoas do escritório gostarem da comida, ele pode fazer uma proposta para entregar o almoço. Com o tempo, ele pode desenvolver uma clientela suficiente para montar um restaurante ou, até mesmo, depois de algumas semanas tentando montar o negócio de entregas de almoço, talvez ele descubra que as pessoas que disseram ter gostado do alimento na realidade curtiaram mesmo era sua personalidade e conversa peculiar, principalmente suas percepções de vida tão incomuns. Nosso suposto empreendedor pode decidir agora desistir do negócio de entrega de almoço e começar a escrever um livro, participar do circuito de palestras e, quem sabe, montar um negócio no setor de consultoria motivacional!

Considerando o mesmo ponto de partida, mas com um conjunto diferente de contingências, o empreendedor pode terminar formando uma de diversas empresas. Para citar rapidamente algumas possibilidades, pense no seguinte: quem comprar pela primeira vez o alimento de nosso empreendedor hipotético do Curry in a Hurry se tornará, por definição, o primeiro

cliente-alvo. Ouvindo sempre o cliente e formando uma rede cada vez maior de clientes e parceiros estratégicos, o empreendedor conseguirá identificar um perfil de segmentos-alvo viáveis. Por exemplo, se os primeiros clientes que realmente comprarem o alimento e voltarem para adquirir mais forem mulheres trabalhadoras de diversas etnias, esse será seu segmento-alvo. Dependendo do que o primeiro cliente realmente desejar, ele começará a definir seu mercado. Se o cliente estiver de fato interessado no alimento, o empreendedor poderá começar a visar todas as mulheres que trabalham na região geográfica ou poderá pensar em termos de criar novos pontos de vendas em áreas com mulheres trabalhadoras com perfis semelhantes – uma franquia de “Women in a Hurry” (Mulheres com Pressa)?

Ou se o cliente estiver interessado basicamente na ideia do entretenimento étnico ou exótico, em vez de tão-somente no alimento, o empreendedor poderá desenvolver outros produtos, como serviços de alimentação em eventos, planejamento de festas e outros – “Curry Favors” (Prazeres do Curry), quem sabe? Talvez se os clientes comprarem seu alimento porque realmente curtem conhecer novas culturas, ele possa dar palestras e aulas, possivelmente iniciando com a culinária Indiana e avançando para aspectos culturais, inclusive concertos, história antiga e filosofia e a ideia fundamental do alimento enquanto meio de exploração cultural – “School of Curry” (Escola de Curry)? Ou talvez o que realmente lhes interessa sejam turnês temáticas e outras opções de viagem para a Índia e o Extremo Oriente – “Curryland Travels” (Viagens à Terra do Curry)?

Em suma, ao usar processos de efetuação para construir sua empresa, o empreendedor pode formar empresas de vários ramos, em setores totalmente diversificados. Isso significa que a ideia (ou grupo de causas) original não implica a existência de um único universo estratégico para a empresa (ou efeito). Em vez disso, o processo de efetuação permite que o empreendedor crie um ou mais efeitos possíveis, independentemente da meta final generalizada com a qual iniciou. O processo permite não somente a realização de vários efeitos possíveis (ainda que geralmente um ou apenas alguns sejam de fato implementados), como também que um tomador de decisões mude suas metas ou até mesmo as forme e as construa no decorrer do tempo, fazendo uso das contingências à medida que surgiem.¹⁰



Usamos citações diretas de Sarasvathy sobre a efetuação não para justificar a sua superioridade em relação aos processos elaborados que envolvem a causalidade; em vez disso, a efetuação representa um estilo ocasional de raciocínio dos empreendedores. A efetuação ajuda os empreendedores a raciocinarem em um ambiente de alta incerteza. Na realidade, as organizações atuais funcionam em ambientes complexos e dinâmicos, cada vez mais caracterizados por mudanças rápidas, substanciais e descontínuas.¹¹ Devido à natureza desse tipo de ambiente, a maioria dos gerentes das empresas precisa ter uma mentalidade empreendedora para que suas empresas se adaptem com êxito às mudanças ambientais.¹² Essa *mentalidade empreendedora* abrange a possibilidade de detectar, agir e se movimentar rapidamente, mesmo sob condições incertas.¹³ Ao desenvolver uma mentalidade empreendedora, os indivíduos devem tentar decifrar as oportunidades no contexto das metas móveis, questionando constantemente a “lógica dominante” no contexto de um ambiente dinâmico e refazendo as “perguntas supostamente simples” sobre o que consideramos verdadeiro sobre os mercados e a empresa. Por exemplo, acredita-se que os empreendedores de sucesso “repensam continuamente as ações estratégicas, a estrutura organizacional, os sistemas de comunicação, a cultura corporativa, a distribuição dos recursos e as estratégias de investimento da atualidade; enfim, cada aspecto do funcionamento e da integridade de longo prazo de uma empresa”.¹⁴

Para serem bem-sucedidos nessas atividades, os indivíduos devem desenvolver uma *adaptabilidade cognitiva*. O major aposentado da Força Aérea dos Estados Unidos, e atualmente professor na Syracuse University, Mike Haynie, em parceria comigo (Dean Shepherd, da Indiana University), desenvolveu alguns modelos de adaptabilidade cognitiva e uma pesquisa para capturá-la, que serão analisados a partir de agora.¹⁵

mentalidade empreendedora

Abrange a capacidade de detectar, agir e se movimentar rapidamente, mesmo sob condições incertas

adaptabilidade cognitiva

Descreve até que ponto os empreendedores são dinâmicos, flexíveis, autorreguladores e engajados no processo de geração de várias estruturas de decisão focadas na identificação e no processamento de mudanças em seus ambientes para depois seguir por essas mudanças

SAIU NA BUSINESS NEWS

EU, ME PREOCUPAR? COMO OS EMPREENDEDORES INTELIGENTES TIRAM PROVEITO DO PODER DA PARANOIA

Dependendo da pessoa com quem você estiver conversando, a paranoia é: (1) um transtorno psicótico caracterizado por delírios de perseguição, (2) uma desconfiança irracional de outros e (3) um aspecto fundamental no sucesso do empreendedorismo.

Parece loucura? Não para Andrew S. Grove, presidente e CEO da Intel Corp. em Santa Clara, Califórnia, autor de *Only the Paranoid Survive* (Doubleday/Currency). O título do livro de Grove se originou da conhecida citação que se tornou o mantra da ascensão do rei dos chips ao topo do negócio da tecnologia.

"Não tenho a mínima ideia de quando disse isso pela primeira vez", escreve Grove, "mas a verdade é que, quando o assunto é negócios, acredito na importância da paranoia". Evidentemente, para aqueles que sofrem de delírios clínicos de perseguição, a paranoia não faz rir, nem ajuda. Contudo, em um contexto empresarial, estar sempre muito preocupado, de graça, com as possíveis ameaças à sua empresa tem algo a ver com o seguinte.

"Se você não é um pouco paranoico, é complacente", diz o empreendedor Dave Lakhani, em Boise, Idaho, que dá consultoria de marketing para pequenas empresas. "E a complacência leva à perda de oportunidades e ao fracasso nos negócios".

ESCOLHA A SUA PARANOIA

Para Grove, ser paranoico é uma questão de lembrar que os outros desejam o sucesso que você obteve, prestando atenção aos detalhes de seu negócio e aos problemas que inevitavelmente o aguardam. Isso significa basicamente que ele é paranoico em relação a tudo. "Fico preocupado se os produtos serão danificados e me preocupo com o lançamento prematuro dos produtos", escreve Grove. "Eu me preocupo com as fábricas que não têm um bom desempenho e com o fato de ter fábricas demais".

Segundo Grove, assim como a maioria dos defensores da paranoíta, ser paranoico consiste basicamente em duas coisas. A primeira é não descansar sobre as vitórias passadas. Grove chama isso de "atitude guardiã", que ele tenta cultivar em si mesmo e nos funcionários da Intel para rechaçar as ameaças externas à empresa. A paranoíta na empresa também é geralmente definida como prestar muita atenção aos mínimos detalhes. "Você precisa ser detalhista quanto aos aspectos mais importantes do negócio", diz Lakhani. "Isso significa não somente garantir a sua participação ativa no negócio, como também estar presente todos os dias, prestar atenção aos clientes".

Como exemplo da importância da paranoíta na prática, Lakhani relembra quando as vendas começaram a cair lentamente em uma loja de varejo que ele tinha. Ele poderia

ter relegado esse aspecto a uma simples fase de altos e baixos (oscilação). Em vez disso, se preocupou e investigou até encontrar um motivo concreto. "Descobri que um de meus funcionários tinha desenvolvido uma atitude negativa e essa atitude estava afetando meu negócio", afirma Lakhani. "Assim que o demiti, as vendas voltaram a crescer".

Entretanto, os principais focos de paranoíta da maioria dos empreendedores não recaem tanto sobre os detalhes internos cotidianos, mas sim sobre as ameaças dos grandes concorrentes e a perda de oportunidades. As situações em que a concorrência e as oportunidades estão no mesmo patamar são denominadas "pontos de inflexão estratégicos" por Grove, e é durante essas fases, geralmente por ocasião de uma mudança na tecnologia, que a paranoíta dele se torna mais aguçada.

A paranoíta muitas vezes é uma presença bem-vinda nas principais apresentações de clientes para Katharine Paine, fundadora e CEO do The Delahaye Group Inc. No passado, tormentas de preocupações aparentemente infundadas fizeram Paine participar pessoalmente de apresentações de vendas nas quais detectou problemas graves no modo como sua empresa estava fazendo negócios, ela explica. Chefe de 50 pessoas na empresa de pesquisa de avaliação de marketing em Portsmouth, New Hampshire, ela remonta seu estilo paranoíta à infância, quando fingia ser um índio rastreando presas na floresta. Ao fazer checklists mentais sobre o que poderia dar errado ou sobre as oportunidades possivelmente perdidas, ela está sempre atenta ao equivalente do "graveto quebrado" no mundo dos negócios. "Se você for suficientemente paranoíta, se for bastante competente para reunir todas essas pistas, não precisará apenas reagir", diz Paine. "Você conseguirá ser proativo e posicionar-se um pouco à frente da curva".

PARÂMETROS PARANOÍTICOS

Obviamente, é possível ser paranoíta demais. "Às vezes, não faz sentido", afirma Lakhani. Concentrar-se nos detalhes a ponto de gastar 500 dólares em tarifas contábeis para descobrir um erro de 5 dólares é um exemplo de paranoíta equivocada. Preocupar-se obsessivamente com o que cada concorrente está fazendo ou com o que cada possível cliente está pensando também é um sinal de perigo, diz ele. A falta de equilíbrio com interesses fora do negócio pode ser outro. "Se sua vida inteira está voltada para o trabalho e você só pensa nisso 24 horas por dia, isso se torna prejudicial", afirma Lakhani.

Para Paine, deixar de agir é um sinal de que você está cruzando o limite entre a paranoíta benéfica e o medo danoso. "Para a maioria de nós, o medo resulta em omissão, que é a morte total para o empreendedor", diz ela. "Se temêssemos a

perda de um contracheque ou a entrada em um novo mercado, nenhuma de nossas empresas teria saído do papel".

Tudo isso pode ser especialmente verdadeiro para os proprietários de pequenas empresas. Embora a paranoíta seja adequada para os chefes de empreendimentos dispersos, dizem que os empreendedores já são paranoicos demais. É muito fácil para um empreendedor transformar seu desejo de independência e sua autodeterminação em problemas, diz Robert Barbato, diretor do Small Business Institute no Rochester Institute of Technology, em Rochester, Nova York. Geralmente, os empreendedores acham que "ninguém se preocupa com a empresa tanto quanto eu" e exageram até desenvolverem uma paranoíta perniciosa contra os funcionários e até contra os clientes, afirma. "Eles veem fantasmas onde não há fantasmas", adverte Barbato.

Isso é arriscado principalmente ao lidar com os funcionários. A maioria das pessoas, não somente os empreendedores, realiza seu trabalho tendo em vista um resultado profissional, e não porque estejam pensando em arrebatá-lo o sucesso de seu empregador, diz Barbato. Para ele, esse pode ser um conceito de difícil entendimento para os empreendedores alucinados com a concorrência, principalmente aqueles que nunca foram funcionários. "As pessoas que possuem empresas não estão necessariamente acostumadas a serem promovidas", observa Barbato. Os empreendedores devem aprender a confiar e a delegar, para que suas empresas cresçam.

PARANOIA PRÁTICA

Apesar de sua possível utilidade, a paranoíta pode ser um rótulo pesado demais para alguns empreendedores. Nesse caso, a avaliação crítica ou a análise crítica são os termos preferidos de Stephen Markowitz, diretor de relações governamentais e políticas da Small Business Association of Delaware Valley, um grupo comercial de 5.000 membros. A distinção vai muito além do nome. "Quando digo 'avaliar

'criticamente', isso significa examinar tudo", explica Markowitz. "Se você é totalmente paranoico, o perigo é não conseguir avaliar tudo de modo crítico".

Por exemplo, Markowitz afirma que um pequeno va-rejista ameaçado pela chegada iminente de uma megaloja no mercado estaria mais bem servido se analisasse de modo crítico os possíveis benefícios e prejuízos, em vez de apenas se preocupar. "Se você for paranoico", diz ele, "não avaliará de modo crítico como isso poderia ser útil".

Seja qual for o nome atribuído, poucos empreendedores vão parar de se preocupar no futuro próximo. Na realidade, a experiência tende a torná-los mais convictos em sua paranoíta com o passar do tempo. Paine se recorda de uma fase em que um medo intangível a convenceu a insistir em participar de uma reunião com um cliente, onde não eram esperados quaisquer problemas. No final de tudo, ela perdeu a conta. "A boa notícia é que minha paranoíta se manifestou", diz ela. "A má notícia é que foi tarde demais. Isso me tornou muito mais paranoica a partir de então".

CONSELHO PARA UM EMPREENDEDOR

Um amigo que acabou de se tornar um empreendedor leu este artigo e pede um conselho seu:

1. Eu me preocupo com o meu negócio. Isso significa que sou paranoico?
2. Quais são os benefícios da paranoíta? E os custos?
3. Como saber se estou no nível certo de paranoíta para administrar de modo eficiente o negócio e não ir parar no hospital com úlcera gástrica?
4. Tentar me obrigar a ser mais paranoico não tira a graça de ser um empreendedor?

Fonte: Reimpresso com permissão de Entrepreneur Media, Inc., "How Smart Entrepreneurs Harness the Power of Paranoia," by Mark Henricks, March 1997, *Entrepreneur* magazine: www.entrepreneur.com.

Adaptabilidade cognitiva

A adaptabilidade cognitiva descreve até que ponto os empreendedores são dinâmicos, flexíveis, autorreguladores e engajados no processo de geração de várias estruturas de decisão focadas na identificação e no processamento de mudanças em seus ambientes para depois seguir por essas mudanças. As estruturas de decisão são organizadas com base no conhecimento sobre as pessoas e situações utilizadas para ajudar alguém a entender o que está acontecendo.¹⁶ A adaptabilidade cognitiva se reflete na consciência metacognitiva de um empreendedor, isto é, na capacidade de refletir, entender e controlar o pensamento e a aprendizagem.¹⁷ Em termos específicos, a metacognição descreve um processo cognitivo de nível mais elevado, que serve para organizar o que as pessoas sabem e reconhecem sobre si mesmas, sobre as atividades, situações e seus ambientes com vistas a promover o funcionamento cognitivo efetivo e *adaptável* em resposta aos estímulos de ambientes complexos e dinâmicos.¹⁸

Qual é o seu nível de adaptabilidade cognitiva? Faça o teste da Tabela 1.1 e se compare com os colegas. Uma pontuação mais alta indica que você tem mais consciência metacognitiva, o que, por sua vez, promove a adaptabilidade cognitiva. Independentemente de sua pontuação, a boa notícia é que você pode aprender a ser mais adaptável em termos cognitivos. Essa

TABELA 1.1 “Medida da Cognição Adaptável” de Mike Haynie

Até que ponto você é flexível em termos cognitivos? Em uma escala de 1 a 10, onde 1 é “Não muito a ver comigo” e 10 é “Muito a ver comigo”, como você se classificaria nas seguintes afirmações?

Orientação por metas

Geralmente, defino as metas por mim mesmo.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Percebo como a realização de uma tarefa se relaciona com minhas metas.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Defino metas específicas antes de iniciar uma tarefa.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Assim que conluso meus objetivos, questiono a minha eficiência.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Sempre avalio meu progresso em relação aos meus objetivos enquanto executo uma tarefa.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo

Conhecimento metacognitivo

Penso em várias maneiras de solucionar um problema e escolho a melhor.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Questiono minhas próprias pressuposições sobre uma atividade antes de iniciá-la.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Penso em como as pessoas vão reagir às minhas ações.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Deparo-me empregando automaticamente estratégias que funcionaram no passado.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Obtenho melhores resultados quando já conheço a atividade.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Crio exemplos próprios para dar mais sentido às informações.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Tento usar estratégias que funcionaram no passado.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Reflito sobre as tarefas antes de iniciá-las.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Tento traduzir as novas informações com minhas próprias palavras.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Tento dividir os problemas em componentes menores.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Concentro-me no significado e na relevância das novas informações.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo

Experiência metacognitiva

Penso no que realmente preciso para concluir uma atividade antes de iniciá-la.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Uso estratégias diferentes, de acordo com a situação.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Organizo meu tempo para atingir meus objetivos da melhor maneira possível.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Organizo informações muito bem.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Quando enfrento um problema, consigo discernir as informações mais importantes a serem consideradas.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Conscientemente concentro minha atenção nas informações importantes.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Minha intuição me avisa quando determinada estratégia será a mais eficaz.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Conto com minha intuição para me ajudar a formular estratégias.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo

Opção metacognitiva

Eu me pergunto se considerei todas as opções ao solucionar um problema.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Eu me pergunto se existia um modo mais fácil de realizar uma atividade após concluir-la.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Eu me pergunto se considerei todas as opções após solucionar um problema.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Quando fico confuso, reavalo minhas premissas.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Eu me pergunto se aprendi o máximo possível depois que terminei uma atividade.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo

Monitoramento

Faço uma revisão periódica para me ajudar a entender os relacionamentos importantes.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Paro e reconsidero as informações que não estão claras.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Tenho consciência das estratégias que uso ao participar de uma atividade.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Eu me deparo analisando a utilidade de uma dada estratégia quando participo de determinada tarefa.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Eu me deparo fazendo uma pausa regular para verificar se estou entendendo o problema ou a situação em foco.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Questiono a minha eficiência ao executar uma nova atividade. Quando fico confuso, paro e faço uma releitura.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo

Resultado: Uma pontuação mais alta indica que você tem mais consciência de seu modo de pensar sobre como toma as decisões e, por conseguinte, é mais provável que seja flexível em termos cognitivos.

Fonte: Reimpresso com permissão de M. Haynie and D. Shepherd, "A Measure of Adaptive Cognition for Entrepreneurship Research," *Entrepreneurship, Theory and Practice* 33, no. 3 (2009), pp. 695–714.

capacidade ajudará bastante na maioria das novas atividades, mas particularmente ao criar um novo empreendimento e gerenciar uma empresa em um ambiente de incerteza. Trocando em miúdos, ela pede que “pensemos sobre o pensamento, o que exige e ajuda a propiciar conhecimento e controle sobre nossas atividades de pensar e aprender – precisamos ter autoconhecimento, pensar alto, refletir, ser estratégicos, planejar, ter um plano elaborado, saber o que conhecer, ter autocritica”.¹⁹ Para alcançar tudo isso, podemos nos questionar sobre aspectos relacionados à (1) compreensão, (2) conexão, (3) estratégia e (4) reflexão.²⁰

1. *Perguntas de conhecimento* são elaboradas para aumentar, nos empreendedores, o conhecimento da natureza do ambiente antes de começarem a lidar com um desafio empreendedor, seja uma mudança no ambiente, seja a avaliação de uma possível oportunidade. O entendimento surge a partir do reconhecimento da existência de um problema ou de uma oportunidade, da natureza dessa situação e de suas implicações. Em geral, as perguntas que estimulam as pessoas a pensar na compreensão são: do que se trata o problema? Qual é a dúvida? Quais são os significados dos principais conceitos? Especificamente para os empreendedores, muito provavelmente as perguntas devem incluir: do que trata esse mercado? Do que trata essa tecnologia? O que almejamos ao criar essa nova empresa? Quais são os principais elementos para buscar efetivamente essa oportunidade?

2. *Tarefas para conexão* são elaboradas para estimular os empreendedores a pensar na situação atual, em termos de semelhanças e diferenças, em relação às situações anteriormente enfrentadas e solucionadas. Em outras palavras, essas tarefas orientam o empreendedor a aproveitar seu conhecimento e sua experiência sem generalizações excessivas. Normalmente, as tarefas de conexão se concentram em perguntas como: quais são as semelhanças entre esse problema e os problemas que já solucionei? Por quê? Quais são as diferenças

perguntas de conhecimento

Perguntas elaboradas para aumentar, nos empreendedores, o conhecimento da natureza do ambiente

tarefas para conexão

Elaboradas para estimular os empreendedores a pensar na situação atual, em termos de semelhanças e diferenças em relação às situações anteriormente enfrentadas e solucionadas

tarefas estratégicas
 Elaboradas para estimular os empreendedores a discernir quais estratégias são adequadas para solucionar o problema (e por que) ou para buscar a oportunidade (e como)

tarefas para reflexão
 Elaboradas para estimular os empreendedores a refletir sobre seu entendimento e seus sentimentos ao avançar no processo empreendedor

entre esse problema e os que já solucionei? Por quê? Especificamente para os empreendedores, muito provavelmente as perguntas incluirão: quais são as semelhanças entre o novo ambiente e os outros nos quais já trabalhei? Quais são as diferenças? Quais são as semelhanças entre essa nova organização e as organizações estabelecidas que já administrei? Quais são as diferenças?

3. *Tarefas estratégicas* são elaboradas para estimular os empreendedores a discernir quais estratégias são adequadas para solucionar o problema (e por quê) ou para buscar a oportunidade (e como). Essas tarefas os orientam a raciocinar sobre o motivo e o modo de sua abordagem à situação. Geralmente, essas perguntas abrangem: que estratégia/tática/princípio posso aplicar para solucionar esse problema? Por que essa estratégia/tática/princípio é a(o) mais adequada(o)? De que modo é possível organizar as informações para solucionar o problema? Como posso implementar o plano? Especificamente para os empreendedores, é muito provável que as perguntas englobem: que mudanças na posição estratégica, estrutura organizacional e cultura ajudarão a gerenciar nossa novidade? Como viabilizar a implementação dessa estratégia?
4. *Tarefas para reflexão* são elaboradas para estimular os empreendedores a refletir sobre seu entendimento e seus sentimentos ao avançar no processo empreendedor. Essas tarefas orientam os empreendedores a gerar seu próprio *feedback* (a criar um ciclo de enlace de *feedback* nos respectivos processos de solução) para permitir a mudança. Geralmente, as perguntas para reflexão são: o que estou fazendo? Isso faz sentido? Que dificuldades estou enfrentando? Como me sinto? Como é possível verificar a solução? Posso aplicar outra abordagem para solucionar a tarefa? Especificamente, os empreendedores podem perguntar: que dificuldades teremos para convencer nossos *stakeholders*? Existe uma alternativa mais eficiente para implementar nossa estratégia? Como reconhecer o êxito?

Os empreendedores capazes de aumentar a adaptabilidade cognitiva têm mais possibilidade de (1) se adaptar a novas situações – ou seja, ela propicia uma base por meio da qual o conhecimento e a experiência anteriores de uma pessoa afetam a aprendizagem ou solução de um problema em uma nova situação; (2) serem criativos – ou seja, ela pode conduzir a ideias, soluções ou *insights* originais e adaptáveis; e (3) transmitir o raciocínio por trás de determinada resposta.²¹ Esperamos que esta seção do livro tenha proporcionado não somente um conhecimento mais amplo do modo como os empreendedores pensam e agem com grande flexibilidade, como também uma conscientização sobre algumas técnicas para incorporar a adaptabilidade cognitiva em sua vida.

Discutimos como os empreendedores tomam decisões em ambientes incertos e como é possível desenvolver capacidade de ser mais flexível em termos cognitivos. É importante observar que os empreendedores, além de pensar, pretendem agir.

INTENÇÃO DE AGIR DE MODO EMPREENDEDOR

intenções empreendedoras
 Fatores motivantes que influenciam as pessoas a buscar resultados empreendedores

autoeficácia empreendedora
 Convicção de que é possível executar com êxito o processo empreendedor

Geralmente, a ação empreendedora é intencional. Os empreendedores tencionam buscar certas oportunidades, entrar em mercados novos e oferecer novos produtos – e raramente esse processo é de conduta não intencional. As intenções capturam os fatores motivantes que influenciam um comportamento; elas indicam a intensidade com que as pessoas desejam tentar, o quanto pretendem se esforçar para agir de uma determinada maneira. Em geral, quanto mais forte a intenção de se empenhar em um comportamento, tanto maior será a probabilidade de praticá-lo.²² As pessoas têm intenções mais fortes de agir quando a ação é percebida como *viável* e *desejável*. As *intenções empreendedoras* podem ser explicadas da mesma maneira.

A percepção da viabilidade tem muito a ver com a autoeficácia de um empreendedor. A *autoeficácia empreendedora* está relacionada à convicção de que é possível pôr em prática, com êxito, o comportamento necessário; as pessoas que acreditarem que podem fazê-lo (autoeficácia alta) tenderão a se sair bem. Portanto, ela reflete a percepção de uma capacidade pessoal de realizar determinado trabalho ou conjunto de tarefas. A autoeficácia alta aumenta a iniciativa e a

persistência, logo, melhora o desempenho; a baixa autoeficácia reduz o esforço e, por conseguinte, o desempenho. Na verdade, as pessoas com autoeficácia alta pensam e se comportam de modo diferente das pessoas que possuem baixa autoeficácia.²³ A autoeficácia afeta a escolha de ação da pessoa e a intensidade do esforço exercido. Os estudiosos do empreendedorismo descobriram que a autoeficácia está associada positivamente à criação de uma nova organização independente.²⁴

Além de perceber a ação empreendedora como viável para que a intenção empreendedora seja alta, o indivíduo deve também acreditar que esse curso de ação é desejável. A *predisposição percebida* está relacionada à atitude de alguém no sentido de uma ação empreendedora, ou seja, até que ponto sua avaliação dos possíveis resultados empreendedores é favorável ou desfavorável.²⁵ Por exemplo, provavelmente não surgirão ações criativas, a menos que elas gerem recompensas pessoais percebidas como relativamente mais desejáveis do que os comportamentos mais habituais.²⁶

Portanto, quanto mais altas forem a predisposição percebida e a viabilidade, mais firme será a intenção de agir de modo empreendedor. Investigaremos a seguir características do histórico dos empreendedores para entender por que algumas pessoas são mais propensas a se envolver no empreendedorismo do que outras, ou seja, examinaremos de que modo características do histórico indicam se determinados indivíduos têm maior ou menor probabilidade de perceber a ação empreendedora como viável e/ou desejável e, por conseguinte, se há maior ou menor probabilidade de pretenderm ser empreendedores.

predisposição percebida

Até que ponto uma pessoa tem uma avaliação favorável ou desfavorável dos possíveis resultados empreendedores

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Dica do Professor

Devido às transformações tecnológicas e alterações nas preferências dos consumidores, o empreendedorismo tem sido um recurso empregado para propor ideias e soluções a essas demandas. Sua relevância está na promoção do desenvolvimento econômico e no combate à desigualdade social de um país, uma vez que gera oportunidades para sujeitos de diferentes origens.

A atitude empreendedora é compreendida como o comportamento de indivíduos que procuram por soluções e/ou enxergam oportunidades de negócio apesar de eventualmente estarem imersos em um cenário de incertezas, com riscos e em conflitos. Por isso, é possível afirmar que o indivíduo empreendedor não apenas é capaz de empreender como também coloca o empreendedorismo na prática.

Nesta Dica do Professor, você vai conhecer alguns elementos fundamentais que ilustram as diferenças entre uma atitude considerada empreendedora de outras não empreendedoras.



Aponte a câmera para o código e accesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Exercícios

- 1) O empreendedorismo fomenta o progresso econômico por meio das atividades que são desempenhadas no contexto mercadológico. Ademais, a habilidade dos empreendedores de reconhecerem e aproveitarem oportunidades de mercado em ambientes voláteis é determinante para estimular o dinamismo econômico (Acs e Audretsch, 1988).

Uma das formas pelas quais os empreendedores podem aquecer o mercado econômico é por meio do(a):

- A) dependência exclusiva de mercados externos para crescimento.
 - B) acompanhamento de estratégias de inovação disruptiva que mudem estruturas de mercado existentes.
 - C) concentração de capital em áreas de baixa demanda.
 - D) manutenção do *status quo* e redução de ameaças.
 - E) replicação de modelos de negócio de empresas já firmadas, evitando a inovação.
- 2) O empreendedorismo é uma iniciativa multifacetada, que exige uma série de habilidades e competências diversas para lidar com as complexidades do cenário mercadológico atual. É preciso conhecer e entender as variáveis que influenciam os negócios e estar preparado para elas (Gartner, 1988).

Sobre isso, avalie as asserções a seguir e a relação proposta entre elas:

I. Os empreendedores de sucesso muitas vezes enfrentam desafios e imprevistos que exigem habilidades de resolução de problemas.

PORQUE

II. Empreendedores com capacidade de resolução de problemas são mais propensos a identificar soluções criativas e eficazes para problemas inesperados, garantindo o crescimento sustentável de seus negócios.

Assinale a alternativa correta:

- A) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa da I.
- B) As asserções I e II são proposições verdadeira.

- C) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira.
- D) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I.
- E) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa.
- 3) O reconhecimento de oportunidades é uma habilidade relevante para a atividade empreendedora, pois agrupa valor ao identificar demandas de mercado não atendidas (**Shane e Venkataraman, 2000**). Essas chances podem ser concebidas com base em diversas fontes, como as transformações tecnológicas e nas preferências dos clientes. A habilidade de explorar esses cenários favoráveis contribui para o sucesso empresarial.

Considere a seguinte situação:

Marcos é um empreendedor que verificou crescimento na demanda por serviços de entrega mais rápida e tomou a decisão de lançar uma empresa especializada em entregas de produtos locais a serem realizadas em menos de uma hora.

Sobre isso, avalie as características descritas a seguir, julgando-as como verdadeiras (V) ou falsas (F):

- () Marcos está utilizando uma tendência de mercado como oportunidade de negócio.
- () O cenário favorável identificado por Marco é principalmente motivado por se tratar de uma inovação tecnológica.
- () A estratégia de Marco pode ser vista como uma resposta a uma demanda crescente por rapidez e conveniência.
- () Para obter benefício máximo dessa oportunidade, Marcos precisa se concentrar em aumentar a rapidez das entregas, deixando a qualidade do serviço como uma prioridade em longo prazo.

Assinale a alternativa que contém a sequência correta:

- A) V, V, V, V.
- B) V, F, F, F.
- C) V, V, F, F.
- D) V, F, V, F.
- E) F, F, F, F.

Os indivíduos com atitudes empreendedoras tendem a agir de modo proativo e a explorar oportunidades de negócios. Por outro lado, sujeitos que não têm disposição para empreender são considerados mais conservadores. A maneira como as pessoas reagem a oportunidades e dificuldades pode revelar essas diferenças.

Sobre isso, considere a situação a seguir:

Joana trabalha em uma *startup* de tecnologia e identificou a possibilidade de elaborar um novo programa que poderia transformar o mercado. Apesar de acreditar no potencial da ideia, ela decide não expor a proposta ao seu superior, pois tem receio de fracassar, e optou por focar em suas tarefas atuais, que são estáveis e organizadas.

Com base no exposto, qual das alternativas a seguir melhor descreve as atitudes de Joana?

- A) Joana expressa atitudes empreendedoras ao priorizar a inovação e lidar com riscos.
 - B) Joana apresenta uma combinação de atitudes empreendedoras e não empreendedoras ao identificar a oportunidade, mas hesitar em explorar.
 - C) Joana mostra posturas empreendedoras ao reconhecer uma oportunidade de mercado, mas demonstra um erro na implementação.
 - D) Joana demonstra atitudes não empreendedoras ao evitar ameaças e preferir a segurança.
 - E) Joana não tem iniciativas empreendedoras nem não empreendedoras, pois o caso não inclui uma decisão relevante.
- 5) A mentalidade empreendedora é associada ao enfrentamento de desafios e ao aproveitamento de oportunidades. Essa visão não é restrita ao ambiente dos negócios, mas inclui todas as áreas da vida, possibilitando superar obstáculos de maneira eficiente.

Sobre isso, considere a situação a seguir:

Roseli trabalha em uma empresa de desenvolvimento de *software*. Há pouco tempo, ela notou que muitos clientes estavam insatisfeitos com a falta de funcionalidades ecológicas nos produtos. Decidida a transformar isso, Roseli recomendou à sua equipe a criação de uma nova linha de produtos sustentáveis, embora haja dificuldades técnicas e financeiras envolvidas.

Com base nessa situação, qual das alternativas a seguir expressa corretamente a mentalidade empreendedora de Roseli?

- A) Roseli optou por manter o foco nos produtos atuais e evitar riscos financeiros.

- B) Roseli acredita que mudanças no produto devem ser evitadas até que a empresa esteja financeiramente estável.
- C) Roseli se recusa a considerar novos projetos devido à incerteza e prefere manter a situação atual.
- D) Roseli propõe soluções inovadoras para atender às necessidades dos clientes, mesmo diante de desafios.
- E) Roseli decidiu manter a equipe focada em tarefas administrativas, evitando distrações com novas ideias.

Na prática

Empreender é uma atividade que envolve a transformação de ideias em produtos e serviços, contudo, para isso, é necessário assumir riscos a fim de criar valor. Para tanto, são necessárias algumas habilidades, como autonomia, resiliência, inovação, entre outras, para atingir os objetivos almejados.

À medida que os empreendimentos são bem-sucedidos, contribuem para a geração de empregos, o desenvolvimento econômico local e a resolução de problemas sociais. Sem contar que estimulam o aprendizado contínuo, a competitividade, a flexibilidade, entre outros fatores que colaboram para o bem-estar da população. Porém, antes de alcançar esse resultado, é necessário pôr em prática habilidades desenvolvidas para contornar possíveis obstáculos, vencer desafios e conquistar os objetivos e as metas estipuladas.

Neste Na Prática, você vai acompanhar a trajetória de uma empresa, incluindo os desafios enfrentados e os resultados alcançados.

EMPREendedorismo diante de momentos de crise

A atividade empreendedora é fundamental para o desenvolvimento de um território, de uma sociedade, por conta dos ganhos individuais e coletivos gerados por oportunidades que contribuem para o desenvolvimento de dado mercado e para a expansão econômica de um país.

Entretanto, para que haja êxito da atividade empreendedora, é necessário difundir formas de incentivo e fomento ao empreendedorismo embasadas por formas de análise às oportunidades que um indivíduo empreendedor tem em determinado mercado.

Confira, a seguir, como um empreendimento superou a crise gerada pelo aumento do dólar:

AUMENTO DO DÓLAR

A empresa Tecnopeças fabrica, há alguns anos, produtos eletrônicos, como *hardware* para computadores, entre outros.

A produção dessa empresa depende da **importação de peças** que compõem seus produtos.



Há algum tempo, houve um aumento considerável no valor do dólar.

A empresa enfrentou dificuldades significativas porque a **alta do dólar influenciou nas despesas** de produção e operação.

HISTÓRICO DA EMPRESA

Antes da crise, a empresa teve um bom desempenho.



Porém, com a elevação do dólar nos anos seguintes, enfrentou dificuldades financeiras.



ESTRATÉGIAS E RESULTADOS

Para contornar esse desafio, a organização teve uma iniciativa estratégica direcionada tanto para o ambiente interno quanto para o externo:

Ambiente externo

A empresa reconheceu e aproveitou seus aspectos positivos, como sua *expertise* técnica e a qualidade dos produtos, para **valorizar sua posição no mercado**.

Ambiente interno

Nesse ambiente, a empresa examinou o mercado em busca de novas oportunidades, **diversificando seus produtos e explorando novos segmentos**.



Como resultado dessas estratégias, o empreendimento conseguiu apresentar um crescimento significativo, demonstrando a importância de uma **gestão estratégica proativa**.

Seu crescimento foi de 20% comparado aos últimos cinco anos.

Fatores predominantes no processo de reestruturação da empresa foram:

- Alta do dólar.
- O olhar ao ambiente interno e externo, que focou o que poderia ser visto como potenciais características positivas da empresa.

A disposição para adaptação e inovação é essencial para o êxito de qualquer empreendimento. Os donos de negócios que são capazes de identificar as alterações no contexto e nos negócios e adaptar as suas estratégias têm maior probabilidade de prosperar, ainda que sob condições adversas.

Destaca-se, portanto, a relevância de uma análise aprofundada do mercado e das capacidades internas da empresa, ao mesmo tempo que sublinha a necessidade de políticas de incentivo para incentivar o empreendedorismo. Essas ações fortalecem o ecossistema empresarial e incentivam o desenvolvimento econômico sustentável.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Saiba mais

Para ampliar o seu conhecimento a respeito desse assunto, veja abaixo as sugestões do professor:

Governo cria plano para impulsionar empreendedorismo feminino

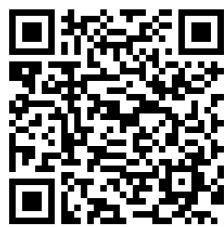
Na matéria, você vai conhecer sobre uma iniciativa lançada para mulheres empreendedoras por meio de capacitação, créditos especiais e apoio jurídico. A iniciativa busca promover a igualdade de oportunidades e fortalecer a participação feminina no mercado de trabalho, especialmente entre mulheres em situação de vulnerabilidade.



Aponte a câmera para o código e accese o link do conteúdo ou clique no código para accesar.

Empreendedorismo e políticas públicas de fomento à educação empreendedora no Brasil

Nesse artigo, você vai explorar como a economia colaborativa pode ser uma ferramenta vital para a sobrevivência de pequenos empreendedores. Tendo como exemplo uma comunidade no Espírito Santo como estudo de caso, o texto analisa as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores locais e como a colaboração mútua, por meio do compartilhamento de recursos e conhecimentos, ajuda a enfrentar a escassez de recursos financeiros e materiais.



Aponte a câmera para o código e accese o link do conteúdo ou clique no código para accesar.

Competências da educação empreendedora são vantagens para jovens no mercado de trabalho

Nessa publicação, você vai ver como as habilidades desenvolvidas pela educação empreendedora, como inovação, criatividade e resiliência, são vantagens competitivas para os jovens no mercado de

trabalho. Essas habilidades são fundamentais para enfrentar desafios, aproveitar oportunidades e se adaptar rapidamente às mudanças, tornando os jovens mais preparados e competitivos no ambiente profissional atual.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.