

## **O EMPREENDEDORISMO COMO PROCESSO**

*Virgínia Trigo, Professora Associada do ISCTE*

***O empreendedorismo diz respeito  
à produção de riqueza e não à produção de ricos.***

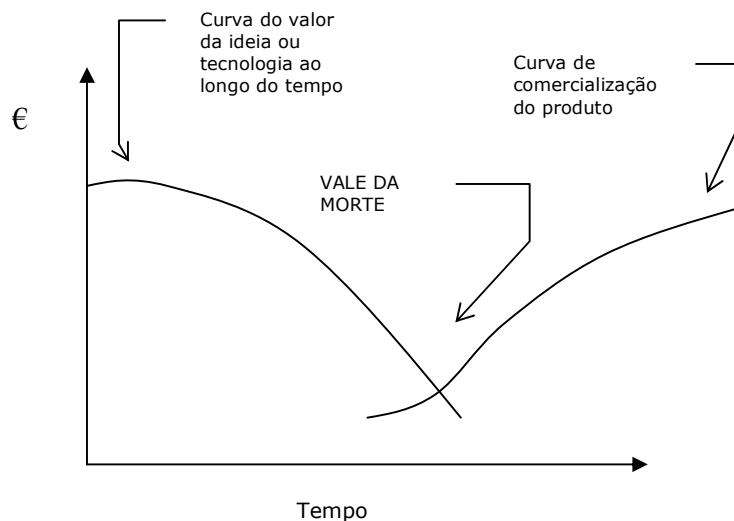
Uma questão com que nos poderemos confrontar no estudo do empreendedorismo será a de sabermos se se trata de uma qualidade inata – que alguns terão e outros não – ou até se algum ser supremo terá andado a espalhar pelo mundo os pózinhos do empreendedorismo deixando cair mais quantidade nuns sítios do que noutros. Embora algumas características pessoais dos indivíduos possam actuar como factores que ‘empurram’ para a actividade empreendedora (ver Trigo, 2003)<sup>1</sup>, o empreendedorismo não é inato nem é obra do acaso: é antes o resultado das condições da envolvente em que o indivíduo está inserido. Existem por todo o lado evidências de que o seu ensino é uma forma poderosa (embora não suficiente) para o desenvolvimento de sociedades empreendedoras. É evidente que existirão sempre pessoas que não estão interessadas numa actividade empreendedora, enquanto outras o estarão sempre, independentemente das condições. Isso é ‘normal’.

O empreendedorismo é, acima de tudo uma *atitude*, que se traduz num *comportamento*, pelo que é indispensável que o seu ensino seja abordado dum ponto de vista comportamental e de desenvolvimento pessoal. Etimologicamente, a palavra original francesa, ‘*entrepreneur*’, que muitas outras línguas adoptaram, é formada por dois radicais: ‘*entre*’ e ‘*preneur*’, do verbo ‘*prendre*’, isto é aquele que toma o que está entre; aquele que agarra o que ainda não foi agarrado; o que leva uma ideia, uma tecnologia ou um produto ao mercado. Se considerarmos que uma nova ideia ou uma tecnologia poderá perder valor e tornar-se inútil se não for rapidamente comercializada, poderemos compreender o papel do empreendedor através da seguinte figura:

---

<sup>1</sup> Trigo, Virgínia, «Entre o Estado e o Mercado: Empreendedorismo e a Condição do Empresário na China», Ad Litteram, 2003

Fig. 1 – O Vale da Morte



Esta conhecida analogia do Vale da Morte ilustra o papel do empreendedor como construtor de pontes, como 'salvador' de ideias ou tecnologias, alguém cuja principal preocupação é agarrar uma ideia e transformá-la num produto ou numa solução que corresponda a uma necessidade de mercado, que possa ser comercializada, antes que ela caia no Vale da Morte e se perca para sempre.

### **O Conceito**

“Quando confrontados com um caminho à nossa frente que nos parece demasiado inclinado, abordemo-lo de um novo ângulo”. Esta frase subtil, colocada assim em jeito de pensamento do dia, fornece-nos uma inspiração para a definição da ideia de empreendedorismo. Nela estão contidas as três dimensões do conceito: (1) a procura de um «novo ângulo» sugere uma orientação para a acção (pro-acção); (2) a abordagem é “nova” (inovação); e (3) o facto de se abordar o caminho de um forma diferente implica riscos: os riscos inerentes à eventualidade de não sermos bem sucedidos. O estudo do empreendedorismo através destas três dimensões – pro-acção, inovação e risco – ajuda-nos a distinguir entre o que é empreendedorismo e o que não é. Para o ser, qualquer evento tem de conter

obrigatoriamente, em menor ou maior grau, estas três dimensões: nenhuma delas poderá estar ausente.

A seguinte história, verdadeira, retirada da imprensa diária, poderá ajudar-nos a interpretar esta noção:

#### **Situação 1 - Os calções salvadores**

Um investigador japonês apavorado com a ideia de vir a ser engolido por uma *tsunami*, fenómeno frequente no Japão, concebeu uns calções interiores especiais que, através de um comando adequado, insuflam rapidamente e lhe permitem flutuar. Os calções nunca o abandonam.

Estaremos neste caso perante um fenómeno de empreendedorismo? Basta-nos examinar se as três dimensões estão presentes. Existe inovação? Sem dúvida: o investigador transformou uma ideia num produto novo que satisfaz uma necessidade. Existe pro-acção? A pro-acção consiste numa orientação para a acção que, do ponto de vista do empreendedorismo, implica tudo, mas tudo fazer para se levar um determinado produto ou serviço ou mercado. Neste caso o investigador concebeu os calções para si próprio, para satisfazer uma necessidade individual, sem intenção de os levar ao mercado pelo que a pro-acção não existe. Desde logo, porque uma dimensão está ausente, não existe empreendedorismo, mas ainda assim avaliemos o risco. Ao não levar o produto ao mercado, o investigador também não corre o risco de este ser rejeitado pelo que também não existe risco e mais se confirma a não existência de empreendedorismo nesta história.

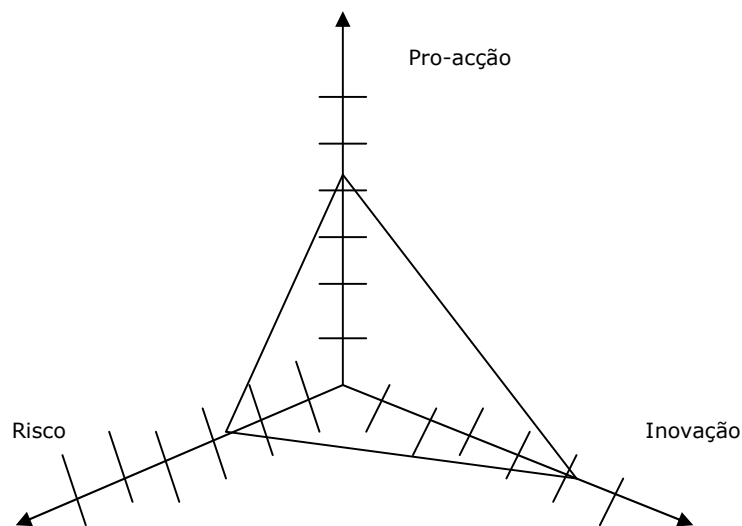
Vejamos uma outra situação:

#### **Situação 2 - Sapatos para todas as ocasiões**

Uma estilista europeia preocupada com o conforto das mulheres trabalhadoras que devem correr para os transportes e ainda assim apresentar-se no escritório em elegantes sapatos de salto alto, decidiu apresentar uma solução: um sapato que, em segundos, e mediante pressão numa mola, se converte de um salto de 7,5 cm para 2,5 cm. O salto dobra-se na base do sapato ao mesmo tempo que um fino cabo de metal o ajuda a manter-se nivelado. "O segredo é podermos beneficiar de um sapato para todas as ocasiões, com confiança e espontaneidade" afirmou a estilista que já registou a patente do seu protótipo e o apresentou a diversos fabricantes potencialmente interessados na sua produção e comercialização.

Passará este caso o teste do empreendedorismo? Existe inovação uma vez que a estilista apresenta uma solução nova. Até agora ela está a dar todos os passos para levar o produto ao mercado: já registou a patente e já contactou fabricantes potencialmente interessados. Se prosseguir os seus esforços até atingir o objectivo de colocar o produto no mercado, existirá sem dúvida pro-acção correndo também o risco de os sapatos não serem aceites pelo mercado. Estando reunidas – em maior ou menor grau – as três dimensões, poderemos concluir que a estilista é uma empreendedora. Atribuindo valores às diferentes dimensões analisadas poderemos ainda extrair o seguinte perfil empreendedor:

Fig. 2 - Perfil Empreendedor



Sendo útil e válida, a análise do empreendedorismo sob esta perspectiva coloca-nos o problema de considerarmos se actividades não produtivas – rentistas ou até destrutivas – mas reunindo estas três dimensões podem ser consideradas empreendedoras. Actividades como o tráfico de droga ou de pura especulação imobiliária podem ser bastante inovadoras, os seus promotores são pro-activos e correm sem dúvida riscos que podemos considerar empreendedores. Mas é desse empreendedorismo que se trata aqui?

Por outro lado, o empreendedorismo precisa de ser aprendido e praticado pelo que precisamos de um conceito que, complementando a noção das três dimensões intrínsecas à actividade empreendedora, nos ajude nessa aprendizagem e nessa prática. De entre todas as definições possíveis e mais ou menos divulgadas, a que se segue corresponde bem a este objectivo:

- O empreendedorismo é um *processo* através do qual indivíduos ou *grupos* criam *valor* reunindo para tal conjuntos *únicos* de recursos para explorar *oportunidades* existentes na envolvente.

Abordado como um processo o empreendedorismo desmistifica-se: pode ser ensinado e aprendido; pode ser aplicado a qualquer contexto organizacional; não é mais uma obra do acaso que apenas os geneticamente favorecidos podem prosseguir, pelo contrário, é uma actividade gerível por qualquer um de nós. Enquanto processo o empreendedorismo pode ser dividido em etapas sequenciais que evoluem de uma forma lógica e que nos permitem reconhecer onde errámos e, desejavelmente, aprender e corrigir esse erro sem necessidade de repetir ou abandonar todo o processo. Criamos um itinerário mental para programar, executar, controlar e validar as nossas acções. Podemos depois auditá-las, racionalizar e tornar mais eficiente a lógica que as liga, melhorar a afectação dos recursos e escolher em cada momento a solução mais adequada. Além disso os processos são auto-sustentáveis, isto é ocorrem de uma forma contínua e o empreendedorismo torna-se naquilo que realmente deve ser: uma actividade permanente inserida na vida normal de qualquer organização.

A segunda ideia contida na definição é a de que o empreendedorismo diz respeito não só a indivíduos mas também, e cada vez mais, a grupos. O conhecimento actual é demasiado complexo, as opções demasiado variadas, o controlo está nas mãos de tão diversos e insuspeitos actores que um indivíduo sózinho dificilmente poderá conduzir com sucesso uma actividade empreendedora. Numa ou noutra etapa do processo ele irá necessitar de quem o ajude; por isso, uma competência crucial que qualquer empreendedor deve desenvolver é a sua capacidade para trabalhar com outros e em grupo.

Em terceiro lugar, o conceito enunciado chama a atenção para a *criação de valor*: o empreendedorismo que nos interessa aprender e praticar cria valor para o empreendedor e para a sociedade. Criar valor para a sociedade é um requisito essencial para a sustentação do empreendedorismo porque quanto mais a maré sobe

mais os barcos se levantam. Além disso, ser-se rico num país pobre é uma qualidade amarga.

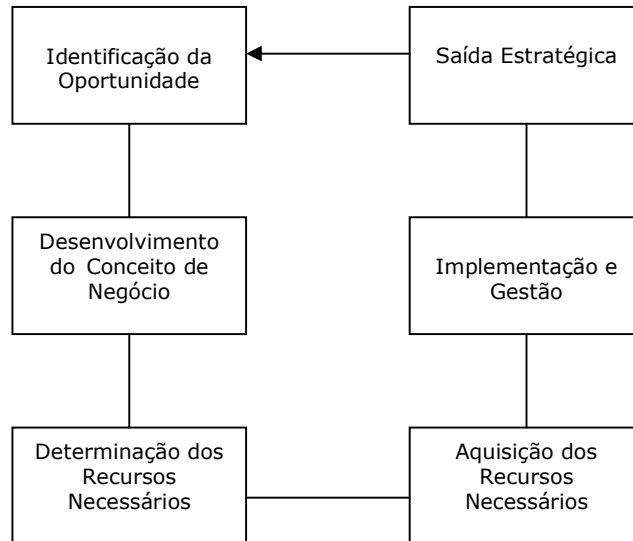
A inovação, enquanto combinação única de recursos é a outra ideia contida na definição de empreendedorismo. Mesmo com idênticos recursos é sempre possível a um empreendedor que está atento à envolvente e ousa desafiar a sua imaginação, combiná-los de uma forma única e encontrar uma vantagem competitiva.

Por fim, o empreendedorismo diz respeito à exploração de oportunidades: estas são, como veremos, o princípio e o fim do processo empreendedor. Onde poderemos encontrá-las? Precisamente à nossa volta. Sempre que formos confrontados com um problema que necessita de ser resolvido, com uma necessidade não satisfeita, aí está uma oportunidade. As oportunidades abundam à nossa volta mas só se detêm nas mentes bem preparadas para as receber. É uma procura activa, constante e com propósito que requer uma atenção permanente à envolvente e requer uma mente curiosa: E se isto fosse assim? E se existisse este produto ou serviço? Porque é que isto não poderá ser feito de outra maneira – com menos esforço, menos custos, maior qualidade...? Será que as pessoas gostariam disto (ou daquilo)? Que problemas existem? Como podem ser resolvidos?

### **O Processo de Empreendedorismo**

A ideia de que o empreendedorismo deve ser encarado como um processo é comum a muitos autores que escrevem sobre o assunto mas nem todos identificam o mesmo número de fases. Nós iremos considerar seis:

Fig. 3 – As fases do Processo de Empreendedorismo



A primeira ideia a reter na análise deste processo é que ele é contínuo, isto é, trata-se de uma actividade normal e constante dos indivíduos e das organizações: um modo de ser. O empreendedor entra num negócio ou num projecto, com uma ideia para entrar e outra para sair. À partida nenhuma ideia nos pode encostar a uma parede ou levar-nos a uma situação da qual não temos saída possível. É nisto que temos de pensar antes de entrarmos num negócio: e depois? Todos nós sabemos que em nenhuma circunstância a nossa ideia irá perdurar no tempo tal como hoje a concebemos e a visão de uma possibilidade concreta de saída, ainda que vá adquirindo formas diferentes no futuro, é indispensável no começo e ao longo de todas as fases do processo.