

## **Empreendedor, Oportunidade, Projecto: O Trinómio do Empreendedorismo**

**Vítor Corado Simões**

CEDE – Centro de Estudos e Documentação Europeia  
Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), Universidade Técnica de Lisboa  
[vcs@iseg.utl.pt](mailto:vcs@iseg.utl.pt)  
Rua Miguel Lupi, 20  
1249-078 Lisboa

**Pedro Miguel Dominguihos**

Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal  
CEDE – Centro de Estudos e Documentação Europeia  
[pdominguihos@esce.ips.pt](mailto:pdominguihos@esce.ips.pt)  
Campus do IPS, Estefanilha  
2914-503 Setúbal

**PALAVRAS CHAVE:** empreendedorismo, oportunidade, redes, conjectura

**TÍTULO CABEÇALHO:** Empreendedor, Oportunidade, Projecto: O Trinómio do empreendedorismo

### **BIOGRAFIA**

Vítor Corado Simões é professor do Instituto Superior de Economia e Gestão (Universidade Técnica de Lisboa). Tem trabalhado como consultor da Comissão Europeia, OCDE e UNIDO. Foi presidente da European International Business Academy (EIBA) e do Expert Group ‘SMEs and Research’ da Comissão Europeia. As suas publicações e interesses de investigação centram-se na gestão da inovação e do conhecimento, na aquisição de tecnologia por PME e no investimento e gestão internacional.

Pedro Miguel Dominguihos é professor adjunto na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Investigador no CEDE no Instituto Superior de Economia e Gestão. É licenciado em Economia pela Universidade Lusíada, Mestre em Economia Internacional pelo ISEG e doutorando em Gestão, também no ISEG. Os seus interesses de investigação concentram-se na internacionalização, nas *born globals*, no empreendedorismo e nas alianças.

### **RESUMO**

Num mundo onde a mudança é uma palavra constante, o empreendedorismo tem sido apontado como fulcral para o incremento da competitividade, emprego e bem-estar das economias. Apesar desta importância, no campo académico assistimos à tentativa de afirmação como campo científico autónomo, com as naturais dificuldades inerentes a esta fase embrionária, nomeadamente nas definições utilizadas. Este trabalho discute os vários conceitos de empreendedorismo, destacando um trinómio fundamental para sua compreensão enquanto processo: empreendedor, oportunidade e projecto empreendedor. À luz deste trinómio, e considerando a interacção com o contexto, é proposto um quadro de análise do processo empreendedor, onde se realçam as interacções entre o trinómio e os mecanismos de retroacção e de aprendizagem existentes.

## **Empreendedor, Oportunidade, Projecto: O Trinómio do Empreendedorismo**

### **INTRODUÇÃO**

Num Mundo onde o ritmo de mudança é intenso, a capacidade de empreender torna-se um vector central de antecipação e de adaptação, social e colectiva. Não surpreende, por isso, que o empreendedorismo surja como elemento relevante em orientações de política expressas a propósito do modelo social europeu, da caminhada em direcção a uma sociedade baseada no conhecimento ou da dinamização da inovação no espaço europeu (Comissão Europeia, 2003). O empreendedorismo é considerado como vector decisivo para alcançar objectivos de política económica, ao nível do emprego, do ritmo de crescimento económico ou da competitividade internacional das economias. Embora entre a intenção e a realidade haja uma distância significativa, existe um reconhecimento generalizado de que a capacidade de empreender, independentemente da sua expressão organizacional, é indispensável para criar o futuro – melhores futuros.

No plano académico existem, aliás, diversos exercícios sugerindo – ainda que de forma nem sempre totalmente persuasiva – a existência de uma associação positiva ente capacidade empreendedora e sucesso económico (Acs e Armigton, 2003; Audretsch e Fritsch, 2002; Bosma e Nieuwenhuijsen, 2000). A dinâmica empreendedora, expressa nomeadamente no peso relativo de PME, tem sido positivamente relacionado com o emprego e com o crescimento do produto (Acs, 1996; Carree e Thurik, 1998). Reynolds *et al* (2004) desenvolveram uma metodologia para análise do impacto do empreendedorismo no crescimento e no emprego, tendo constatado, nomeadamente, que existe uma relação positiva entre o número de empresas criadas num ano e o crescimento económico registado nos dois anos subsequentes. Estes autores identificam também um conjunto de factores individuais que favorecem o espírito empreendedor. Não obstante as metodologias sugeridas nem sempre serem suficientemente robustas para sustentar conclusões seguras, não parecem existir dúvidas sobre o facto de a capacidade de empreender ter, no médio/longo prazo, um papel decisivo na dinâmica económica (Landes, 1998).

Ao reconhecimento da importância do empreendedorismo não corresponde, no entanto, convergência quanto ao âmbito, expressão e características centrais do fenómeno. Este trabalho pretende contribuir para clarificar o conceito de empreendedorismo, encarado como processo, e para identificar os seus elementos fulcrais. Começaremos por tentar definir as fronteiras do empreendedorismo enquanto objecto de estudo, partindo da análise e discussão de um conjunto alargado de definições de empreendedorismo. Passaremos depois ao estudo do que designamos como o trinómio empreendedor/oportunidade/projecto, caracterizando as suas facetas mais relevantes e as inter-acções entre elas. Deste exercício resulta uma proposta de quadro de análise do processo empreendedor, que pretende fornecer uma abordagem sistémica do empreendedorismo, cruzando os três termos do trinómio indicado acima. O empreendedorismo é visto como um processo, integrando mecanismos de retroacção e de aprendizagem, onde a formulação de conjecturas e a atribuição de sentido a futuros possíveis assume um papel central. Mas o empreendedor é também inserido num contexto económico, social e cultural que influencia as expressões de iniciativa empreendedora. O capítulo conclui com as implicações do quadro de análise proposto para o estudo do empreendedorismo e da dialéctica entre o processo empreendedor e contexto para a definição de orientações de política.

### **O QUE QUEREMOS DIZER QUANDO FALAMOS DE EMPREENDEDORISMO?**

A nível académico, estamos na presença de um fenómeno que se pretende afirmar e estabelecer as suas fronteiras e os seus campos de actuação (Busenitz et al, 2003; Fayolle, 2003; Gartner, 1990; Shane e Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997; Welsch e Liao, 2003). Esta tentativa de demarcação leva Shane (2003a:2) a afirmar que “o entendimento acerca do empreendedorismo é limitado ... e que a evidência científica é muitas vezes pouco convincente”. Podemos dizer que esta é uma fase normal em qualquer campo científico que se pretende afirmar face a outros já existentes e que se traduz, mais visivelmente, na proliferação de definições para delimitar o fenómeno mas, paradoxalmente essa diversidade acaba por dificultar o estabelecimento de um paradigma onde possa assentar a construção do conhecimento.

No Quadro 1 procedemos a uma revisão das definições apresentadas na literatura sobre empreendedorismo. Não temos a pretensão de cobrir a totalidade das propostas existentes (Meyer, Neck e Meeks, 2002), mas pensamos ter captado os principais eixos utilizados. Da sua análise ressalta a existência de várias dimensões no conceito de empreendedorismo, embora se identifiquem também pontos comuns entre definições propostas. É possível, de facto, destacar seis dimensões. A primeira refere-se à estreita associação entre empreendedorismo e inovação. De certa forma, esta resulta da contribuição pioneira de Schumpeter (1934), sendo igualmente sublinhada em outras definições como a de Drucker (1985) ou de McGrath (2003). Inovação e empreendedorismo estão, na realidade, estreitamente ligados no processo de desenvolvimento do capitalismo (Hagedoorn, 1996). A segunda dimensão respeita à identificação de oportunidades e à sua exploração no mercado, como é destacado por Kirzner (1973) ou por Shane (2003a). Temos depois uma terceira dimensão – a individual, em que o empreendedorismo é o resultado da acção de indivíduos com motivações e percepções específicas das oportunidades. No entanto, entre outros autores, Gartner (1988) defendem que a análise se deve concentrar na acção de empreender e não tanto nas características do empreendedor. Esta observação remete-nos para a quarta dimensão: o empreendedorismo enquanto processo. As definições de Stevenson e Jarillo (1990) e de Morris (1998) referem explicitamente o empreendedorismo como processo, mas a mesma ideia está presente também, embora porventura de forma não tão clara, nas propostas de Shane (2003a) ou de Busenitz *et al* (2003). A quinta dimensão respeita à expressão organizacional desse processo. Para alguns autores, ele pode ocorrer tanto nas organizações existentes como traduzir-se na criação de novas organizações (Morris, 1998; Stevenson e Jarillo, 1990). Outros, porém, como Gartner (1988), adoptam uma perspectiva diferente, associando o empreendedorismo exclusivamente à criação de novas organizações. Finalmente, independentemente de ser considerado como processo ou como acção, como gerando novas organizações ou tendo lugar em organizações existentes, o empreendedorismo envolve a mobilização de recursos por parte dos agentes em causa e insere-se num determinado contexto económico e social.

A digressão efectuada permite-nos concluir que estamos perante um fenómeno multifacetado e multidisciplinar, que requer a integração de contributos diversos. Na verdade, o empreendedorismo tem sido estudado no quadro da economia – onde muitos investigadores centram a sua análise na optimização sistemática (Baumol, 1993), mas onde também se reconhece o papel da mudança (Hagedoorn, 1996; Schumpeter, 1934) –, da psicologia – que enfatiza as motivações, os aspectos cognitivos e os comportamentos dos agentes empreendedores (Baron, 1998; Krueger, 2003; McClelland, 1961; Shapero, 1975) –, a sociologia – que analisa a evolução de novas populações, bem como os mecanismos de retenção e as relações entre o agente empreendedor e o contexto social em que se insere (Aldrich, 1990; Aldrich e Martinez, 2003; Reynolds, 1991) – e da gestão estratégica – com particular incidência na rentabilidade e no

desempenho da empresa no mercado (Brown, Davidsson e Wiklund, 2001; Bruyat e Julien, 2001; Stevenson e Jarillo, 1990). Essa diversidade de ‘lupas’ mobilizadas para analisar o fenómeno reflecte precisamente a sua natureza multi-dimensional. Pensamos que tal fenómeno deve ser encarado numa perspectiva de processo e não de evento. Além disso, não basta olhar para as características do empreendedor, há que analisar também a interacção entre este e o contexto que o rodeia.

Estamos, de facto, na presença de um conceito polissémico. Isso não obsta, porém, à necessidade de desenvolver esforços no sentido de uma maior consensualização na sua definição e operacionalização. Em todo o caso, parecem existir temas comuns nas diversas abordagens. O empreendedorismo envolve acção, a qual se traduz na tomada de decisões por determinados agentes, indivíduos ou equipas, destinadas a criar algo de novo, implicando mudança e pondo, de certo modo, em causa o *status quo*. Ou seja, existe uma interacção entre o sujeito e o objecto, que se exprime em acções, em projectos (Fayolle, 2003), visando a exploração de oportunidades e assumindo diversas formas: novos produtos, novos processos, novos mercados ou novas organizações. Naturalmente que, para explorar algo, o indivíduo deverá conjecturar sobre uma série de informações, de possibilidades, assente numa determinada base de conhecimento e num quadro de interpretação específico, numa situação de incerteza acerca do valor futuro das oportunidades que pensa existirem. Tal processo não pode ser dissociado do contexto específico em que ocorre (Holmquist, 2003). Podemos concluir, portanto, que o estudo do empreendedorismo implica a análise do trinómio empreendedor / oportunidade / projecto, moldado pelo ambiente em que se insere.

## **O TRINÓMIO EMPREENDEDOR / OPORTUNIDADE / PROJECTO**

### **O DEBATE CLÁSSICO SOBRE O EMPREENDEDORISMO**

A interacção entre o empreendedor, a oportunidade e o projecto (expresso ou não na criação de uma nova organização) parece-nos central para o estudo do empreendedorismo enquanto processo. Nesta secção vamos discutir aquela interacção e observar como ela se expressa em termos concretos. A abordagem seguida comporta cinco passos. Em primeiro lugar procederemos a uma breve revisão das posições clássicas sobre empreendedorismo, nomeadamente a divergência de perspectivas entre Joseph Schumpeter e Israel Kirzner. Passaremos depois à abordagem de cada um dos componentes do trinómio referido, começando pelas oportunidades e concluindo no projecto empreendedor. Da reflexão efectuada ressalta um conjunto de ideias-força que serão sistematizadas num quadro de análise para o estudo do empreendedorismo.

A investigação académica sobre o empreendedorismo ganhou especial força no final da década de oitenta do século passado, mas a preocupação com o fenómeno começou muito tempo antes. Westhead e Wright (2000) discutem, a partir do trabalho de Cuevas (1994), quatro perspectivas teóricas que influenciam o estudo do processo empreendedor<sup>1</sup>: (1) a tradição francesa, onde se destaca o trabalho de Cantillon de 1755, em que os empreendedores assumem a incerteza e levam a cabo actividades para alcançar o lucro, constituindo-se assim como as figuras centrais do processo; (2) a abordagem de Knight (1921), defendendo que os empreendedores são diferentes de outros indivíduos da sociedade, já que possuem competências e capacidades que lhes permitem proceder a análises mais informadas acerca das situações,

---

<sup>1</sup> Para além das quatro perspectivas indicadas, poderíamos referir uma quinta – a do empreendedor como um especialista na tomada de decisões que implicam julgamento (Casson, 2003)

estando preparados para assumir riscos em situações de incerteza; (3) a contribuição de Schumpeter (1934, 1943), que associa empreendedorismo e inovação, considerando os empreendedores como alguém que gera, nomeadamente através de processos de destruição criadora, desequilíbrios na economia; e (4) as propostas de Kirzner (1973, 1997), para quem os empreendedores se caracterizam por estar alerta para oportunidades de negócio lucrativas, existentes, utilizando a informação de que dispõem para formar juízos sobre a utilização eficiente dos recursos. No entanto, o debate mais recente sobre o empreendedorismo (Birkinshaw, 2000; Gick, 2002; Shane, 2003a; Venkataraman, 1997) tem-se concentrado no confronto entre as duas últimas perspectivas referidas. Justifica-se, por isso, que as analisemos com maior profundidade.

Para Schumpeter o empreendedor é fundamentalmente um agente de mudança e de inovação (Hagedoorn, 1996). A sua acção, designadamente através do desenvolvimento de novas informações e conhecimentos e da obtenção de novas combinações, gera desequilíbrios e rupturas face à situação existente. Neste sentido, o que caracteriza o empreendedorismo é a descontinuidade no sistema económico e a constante introdução de desequilíbrios no mercado. Ao procurar novas combinações, a vários níveis, o empreendedor põe em causa os quase-equilíbrios já existentes e cria novas oportunidades de desenvolvimento. A expressão da actividade empreendedora é, como vimos, diversa: novos produtos, novos métodos de produção, abertura de novos mercados, novas fontes de abastecimento e novas organizações. Nesta perspectiva, a inovação é diferente da invenção; esta última, apesar de contribuir para o aumento do *stock* de oportunidades (Gick, 2002), tem uma relevância económica muito menor, pois não se exprime necessariamente em resultados comercializados no mercado. Para Schumpeter, o empreendedor, inconscientemente, sabe como agir, oferecendo algo de novo para o mercado e constitui-se como a principal figura do processo de inovação. Posteriormente, Schumpeter (1943) vai mais longe e atribui este papel às grandes empresas, transformando-se os empreendedores em gestores. Desta forma, a gestão da inovação torna-se mais importante, assumindo as empresas o processo empreendedor de geração de novos conhecimentos valorizados pelo mercado. Daqui resulta uma perspectiva evolutiva, em que as novas combinações que conduzem a inovações estão alicerçadas nos recursos e competências da empresa. Em ambos os casos (empreendedorismo individual ou organizacional), é fundamental o reconhecimento do seu valor de mercado.

Esta visão do empreendedor não é, no entanto, isenta de críticas. Schumpeter não explicita como os empreendedores obtêm a informação que lhes possibilita a concretização das inovações. O papel do empreendedor é sobretudo, analisado em termos de uma função e não necessariamente de uma pessoa física (Hagedoorn, 1996). Consequentemente, a dimensão subjectiva, motivacional e cognitiva do empreendedor é subalternizada. Além disso, não se estabelece uma relação clara entre o empreendedor e a oportunidade. A percepção do valor de mercado potencial é central para o empreendedorismo em Schumpeter. No entanto, ele não mostra como os empreendedores identificam as oportunidades de negócio. A análise das lógicas subjectivas que presidem à elaboração de conjecturas sobre o valor potencial das oportunidades é, no entanto, um elemento essencial para a compreensão do processo empreendedor (Caraça e Simões, 1995; Casson, 2003; Shane, 2003a).

Kirzner (1973, 1997), por seu turno, põe o acento tónico na descoberta das oportunidades. Esta resulta do espírito de alerta dos empreendedores e não envolve necessariamente a criação de novas informações ou conhecimentos. Enquanto para Schumpeter o empreendedorismo tem uma função de ruptura de equilíbrios, para Kirzner ele funciona como um equilibrador do sistema, no sentido em que erros ou desfasamentos anteriores criam incentivos para que se tomem decisões correctivas (Kirzner, 1997). A análise de Kirzner tem as suas raízes nos trabalhos de von Mises (1949), que

defende que os empreendedores, através da busca de oportunidades lucrativas, se constituem como a força motriz do mercado, e de Hayek (1945), que enfatiza o papel do conhecimento e da sua activação através da interacção no mercado. Nesta perspectiva, a detenção de conhecimento útil varia de indivíduo para indivíduo e essa diferença é fundamental para a identificação e exploração de oportunidades. Podemos dizer que as oportunidades existem porque foram anteriormente cometidos erros de percepção. A identificação desses erros desvendará oportunidades de negócio cuja exploração, através de um processo de arbitragem do empreendedor (Casson, 1982), tenderá a conduzir o mercado para o equilíbrio. Mas o mais relevante traduz-se na descoberta de oportunidades, efectuada por empreendedores que possuem um espírito de alerta natural (Kirzner, 1973), traduzido na audácia e na imaginação. Este espírito refere-se a uma atitude de activação dos mecanismos cognitivos para a captação de oportunidades existentes, mas até então não identificadas. Podemos afirmar que existe uma separação entre o indivíduo e as oportunidades. A descoberta envolve um elemento de surpresa – “*it was under my very nose!*” (Kirzner, 1997:72) – que é diferente da pesquisa em que se sabe genericamente o que se quer obter. Podemos dizer que este espírito é como uma antena sintonizada na direcção da identificação de desfasamentos, que produzem sinais fracos, posicionando-se os empreendedores no local que melhor lhes permite o seu reconhecimento (Krueger, 2003; Shaper, 1975). Este espírito revela-se como permanente e não se constitui como uma resposta a uma situação adversa em termos económicos (Yu, 2001).

A proposta de Kirzner tem uma tónica claramente diferente da de Schumpeter, ressaltando os aspectos individuais mais subjectivos e de interpretação da informação existente. No entanto, o espírito de alerta referido por Kirzner revela-se uma ‘caixa negra’, na medida em que não se explicitam os factores que o influenciam, para além do facto de os empreendedores não estarem conscientes desse espírito nem de que esse recurso está à sua disposição (Gick, 2002). Outra crítica respeita ao facto de Kirzner olhar sobretudo para o indivíduo e não para a organização. Isto é, o processo empreendedor é encarado como intrinsecamente individual e a sua expressão organizacional é negligenciada. Finalmente, para Kirzner as oportunidades pré-existem ao empreendedor: a função deste é basicamente a de captação de discrepâncias susceptíveis de exploração no mercado. Também aqui os processos de conjectura e de atribuição de sentido a possibilidades de iniciativa, bem como a influência do contexto nesses processos, são insuficientemente analisados. Para Kirzner, as oportunidades são descobertas e não construídas socialmente.

Estas duas visões acerca do empreendedorismo podem classificar-se (Venkataraman, 1997) como premissas forte (Schumpeter) e fraca (Kirzner). Na primeira estamos perante a destruição do equilíbrio, enquanto que na segunda estamos perante a exploração de ineficiências. Numa perspectiva complementar, Shane (2003a) distingue as oportunidades em ambas as análises da seguinte forma: as oportunidades *schumpeterianas* são desequilibradoras, requerem nova informação, são muito inovadoras, raras e envolvem criação; por seu turno, as oportunidades *kirznerianas* são equilibradoras, não requerem nova informação, são menos inovadoras e limitadas à descoberta.

## A OPORTUNIDADE

Para um melhor entendimento do processo empreendedor importa, por um lado, ir para além destas duas perspectivas, analisando o que são oportunidades e qual a sua origem. De acordo com de Bono (1980:23) uma oportunidade “é algo que ainda não conhecemos, que queremos fazer e que podemos fazer”. Para Shane e Eckhardt (2003:165), as oportunidades empreendedoras “traduzem-se em situações nas quais novos bens, serviços, matérias-primas, mercados e métodos organizativos podem ser introduzidos através da formação de novos meios, fins ou relações meios-fins”.

Holcombe (2003) identifica três fontes de oportunidades: factores que desequilibram o mercado; factores que aumentam as possibilidades de produção; e actividades empreendedoras anteriores. Na primeira situação podemos referir mudanças tecnológicas e de padrões de consumo, criando desfasamentos que exigem novas respostas através de novas combinações de recursos. Nos factores que aumentam as possibilidades de produção podemos incluir a expansão do mercado, possibilitada tanto pelo aumento da população e do rendimento, como pela redução dos custos de transporte e de comunicação. Esta situação levará a que os consumidores desejem diferentes combinações de bens e de serviços e não apenas um aumento da oferta dos já disponíveis (vejamos o caso dos serviços financeiros na internet, o exemplo da Amazon ou a crescente utilização de cadeias de abastecimento internacionais). Estas oportunidades podem surgir, também, em resultado de um aumento da disponibilidade de *inputs*. Finalmente, as oportunidades podem decorrer da actividade de outros empreendedores. De facto, soluções desenvolvidas anteriormente geram novos ‘espaços’ de empreendimento e novos horizontes de oportunidade. Por exemplo, apenas existe rato óptico porque existiu rato com fios. Por sua vez, este está associado ao desenvolvimento do computador pessoal, o qual só foi possível pela invenção do microprocessador.

Como se percebe, ambas as definições de oportunidade apresentadas acima se referem a algo que não foi detectado previamente por outros actores económicos (Gaglio e Katz, 2001). A oportunidade envolve um elemento de surpresa (Kirzner, 1973, 1997) e constituiu-se para Shane (2003a) como uma realidade objectiva. Por outras palavras, nesta perspectiva, as oportunidades pré-existem ao projecto empresarial, estando apenas à espera de ser descobertas, de ser ‘vistas’. O estado de alerta do empreendedor referido por Kirzner (1973) constitui um factor para a detecção de oportunidades. Um segundo elemento radica na vontade expressa de realizar algo, isto é, de transformar a oportunidade em acção empreendedora. Este conduz à necessidade de mobilizar um conjunto de recursos susceptíveis de serem organizados no sentido de conduzirem a resultados concretos valorizados pelo mercado. Desta forma, a mobilização de recursos pode envolver não apenas novos conhecimentos, mas também novas combinações (Schumpeter, 1934).

Kirzner (1973, 1979, 1997) sugere que as oportunidades já existem. Fazendo o paralelo com as seis personagens à procura de um autor do dramaturgo italiano Luigi Pirandello, as oportunidades estariam aí, também, esperando apenas por um autor/empreendedor para as descobrir. No entanto, outras perspectivas argumentam que as oportunidades são criadas/‘promulgadas’ (*enacted*), por outras palavras, ‘formatadas’ pela interacção entre o empreendedor e o contexto em que ele actua (Gartner, Bird e Starr, 1992; Sarasvathy, 2001). Nesta linha, Gartner, Carter e Hills (2003) concluem, numa investigação levada a cabo junto de 817 de empreendedores nascentes<sup>2</sup>, que quando eles falam de oportunidades, poucas vezes se referem a palavras como “descobri”, “vi”, “encontrei” ou “observei”, no sentido de algo separado das suas experiências e do seu contexto. Mencionam sobretudo as suas trajetórias profissionais, passadas e presentes, as suas competências e os conhecimentos prévios no reconhecimento e ‘formatação’ das oportunidades. Ou seja, em muitas situações, as oportunidades são o resultado das actividades de interpretação e de atribuição de sentido por parte de indivíduos ou de equipas. Nesta perspectiva, quer as oportunidades quer o ambiente são socialmente construídos, correspondendo mais ao produto das acções do indivíduo ou da organização, do que a um conjunto de circunstâncias que devem ser objecto de resposta (Weick, 1979, 2001). Tal como defende Gartner (1993), as oportunidades emergem e derivam das actividades do dia-a-dia dos indivíduos e da sua capacidade de atribuir sentido a acções futuras.

---

<sup>2</sup> Wright e Westhead (1998), Wright, Westhead e Sohl (1998) e Delmar e Davidsson (2000) oferecem uma tipologia para os vários empreendedores: *nascentes* – indivíduos que consideram o estabelecimento de um novo negócio e que encetaram qualquer actividade nesse sentido-; *pricipiantes* – indivíduos sem qualquer experiência prévia em termos de negócio-; *habituais* – indivíduos com experiência prévia de negócios-; *em série* - indivíduos que venderam ou encerraram o seu negócio, mas mais tarde estebeleceram, herdaram ou adquiriram outro: *portfólio* - indivíduos que mantiveram o seu negócio original, mas mais tarde estebeleceram, herdaram ou adquiriram outro.

Na lógica da descoberta, porém, as oportunidades serão o resultado, eminentemente, do que os empreendedores vêem e não daquilo que fazem. Neste sentido, o ambiente é algo de objectivo a que os indivíduos ou organizações devem responder. Aquilo que é relevante existe no ambiente e como a informação e as capacidades cognitivas estão desigualmente distribuídas entre os indivíduos (Hayek, 1945), existem pessoas com capacidades superiores para identificar e valorizar as oportunidades existentes. De acordo com esta perspectiva, os indivíduos descobrirão as oportunidades através do seu espírito de alerta e do reconhecimento do valor contido em nova informação que receberam. O elemento central é, portanto, a capacidade de captar algo que pré-existe e que à partida se desconhece, e não tanto o esforço no sentido da obtenção de um resultado específico através da investigação (Kirzner, 1973, 1997; Shane 2000). Neste sentido, o papel do empreendedor é o de reconhecer, de descobrir – mas não de criar – a oportunidade (West III, 2003). Shane (2003a:42) afirma que “os empreendedores respondem a informação objectiva acerca das oportunidades que varia ao longo do tempo e do espaço, nomeadamente, informação sobre mudanças tecnológicas, políticas/regulamentares e sociais/demográficas e sobre características da indústria”. O mesmo autor (Shane, 2000), analisando a exploração de oito oportunidades de negócio a partir de uma mesma patente no Massachusetts Institute of Technology (MIT), conclui que a experiência prévia, profissional ou académica, dos empreendedores foi crucial na identificação e exploração da oportunidade, mais do que a procura deliberada dessa oportunidade. Nas descrições do processo de descoberta, refere expressões como “*I saw*”, “*I intuitively*”, “*idea just clicked*” parecem indiciar que as oportunidades existiam para ser descobertas (Shane, 2000:457). Sem pôr em causa o papel da intuição, parece-nos, no entanto, que a ‘conversão’ daquela informação num novo “quadro meios-fins” (Shane, 2003a) depende das percepções específicas do empreendedor, da sua experiência e da sua capacidade para atribuir sentido às informações obtidas. A mesma “informação objectiva” pode ser interpretada, ‘formatada’, por empreendedores diferentes em quadros meios-fins também diversos e susceptíveis de conduzir a resultados práticos distintos. Aliás, uma análise mais fina do processo de descoberta, mostra que a informação obtida não pode ser separada do contexto das actividades desenvolvidas pelo empreendedor. Neste caso, as oportunidades parecem surgir como resultado de processos de atribuição de sentido sobre a forma de aplicar economicamente a tecnologia colocada à disposição pelo MIT. As oito oportunidades identificadas relacionavam-se com a experiência profissional prévia: por exemplo, um arquitecto idealizou uma aplicação na área da arquitectura e um cirurgião, no campo da medicina. Curiosamente, apenas em um desses oito casos, a tecnologia se revelou não adequada para os fins pretendidos: tratava-se de um projecto desenvolvido por um advogado sem qualquer experiência industrial e apenas com conhecimentos sobre as tendências de mercado.

Desta discussão podemos destacar quatro pontos importantes, três do ponto de vista metodológico e outro ao nível prático. Ao nível metodológico, na perspectiva de descoberta, corre-se o risco de estarmos perante um raciocínio circular, tautológico (Gartner, Carter e Hills, 2003): se a oportunidade foi descoberta é porque um indivíduo com o espírito alerta a reconheceu; se não o foi, nenhum indivíduo estava alerta o suficiente. Uma segunda observação reside na forma de desenvolver a investigação. Frequentemente os autores que perfilham a perspectiva da descoberta, colocam as questões de uma forma que influencia a resposta por parte dos informantes. De facto, ao perguntar-se a alguém como descobriu algo, todo o raciocínio se centra na captação de elementos conotados com a descoberta (Gartner, Carter e Hills, 2003). Uma terceira implicação remete-nos para a necessidade de mais estudos empíricos para comprovar/confrontar as duas perspectivas (Busenitz *et al.*, 2003; Shane, 2000; Shane e Venkataraman, 2000;

Venkataraman, 1997; Wennekers e Thurik, 1999). Por fim, parece claro que, assumindo uma perspectiva ou outra, a experiência prévia dos empreendedores se revela fundamental na identificação<sup>3</sup> das oportunidades<sup>4</sup>.

## O EMPREENDEDOR

Casson (1982) definiu o empreendedor como alguém que se especializa em tomar decisões, para as quais não existe um procedimento obviamente correcto sobre a coordenação de recursos escassos. Embora esta definição possa ser posta em causa devido a uma excessiva abrangência, ela destaca três aspectos importantes. Primeiro: o empreendedor é um indivíduo que toma decisões, como Shane (2003a) também sublinha. Segundo: tais decisões não correspondem à aplicação rotineira de regras definidas, referindo-se sobretudo a situações em que a informação é limitada e existe incerteza, pelo que o empreendedor terá de fazer conjecturas sobre 'futuros' possíveis. Por último, empreender implica a coordenação de recursos e consequentemente o relacionamento entre o indivíduo e o contexto que o rodeia.

A identificação das oportunidades envolve *prima facie* a sua percepção, a qual pode variar de acordo com os indivíduos e com a situação em que eles se encontram (Krueger, 2003). Neste sentido, importa analisar os factores que influenciam o modo como os indivíduos identificam as oportunidades, por um lado, e os factores que os impelem à tomada de decisões, por outro. Tem sido sugerido que as diferenças individuais, que são mais do que características pessoais, nos podem ajudar a compreender o processo de percepção das oportunidades (Baron, 1998). Certos indivíduos têm motivações psicológicas – associadas, por exemplo, à extroversão, à necessidade de realização pessoal, à capacidade de assunção de riscos e ao desejo de independência (Shane, 2003a) – que os tornam mais propensos a identificar oportunidades de negócio. No mesmo sentido, algumas atitudes tendem a estar mais presentes naqueles que reconheceram uma oportunidade, nomeadamente as de comportamentos pró-activos face a um determinado objectivo e de abertura a novas ideias e pensamentos divergentes (Krueger, 2003). Quando existe um sentimento de desajustabilidade pessoal e social, para além da percepção de viabilidade, a identificação de oportunidades tenderá a ocorrer mais facilmente (Krueger, 1993). Krueger e Braezel (1994), a partir do modelo inicial de Shaper (1975), identificam a propensão para agir e a credibilidade como indicadores de potencial empreendedor. Numa linha semelhante, Ajzen (1987) identifica três atitudes que favorecem a concretização de acções empreendedoras: pró-actividade; viabilidade percebida; e a opinião das pessoas importantes na vida do indivíduo acerca da criação de uma organização. A percepção de si influencia também o reconhecimento das oportunidades. Os indivíduos empreendedores tendem a auto-considerar-se mais eficazes e mais competentes que os não empreendedores (Baron, 1998; Chandler e Jansen, 1992; Shane, 2003a). Para além destas diferenças psicológicas, outras características individuais parecem influenciar a identificação (e a exploração) de oportunidades. Indivíduos com um nível superior de educação, com experiência prévia em termos empresariais, quer no desempenho de várias funções quer no estabelecimento de empresas, com experiências familiares de empreendedorismo e com redes de relações sociais e profissionais tenderão a apresentar uma maior propensão para identificar oportunidades empreendedoras (Reynolds *et al*, 2004; Shane, 2003a).

O processo de conjectura envolve julgamentos num ambiente de incerteza. De forma a lidar com essa incerteza, os indivíduos criam, com base nos conhecimentos e experiência de que dispõem, esquemas interpretativos que permitem

---

<sup>3</sup> Este termo revela-se neutral quer face a uma perspectiva de descoberta quer face à perspectiva de 'formatação' ou de atribuição de sentido, sendo por isso utilizado para exprimir precisamente essa neutralidade.

<sup>4</sup> A título de exemplo refira-se um concurso para jovens empreendedores, em que um dos autores está envolvido, onde de 19 ideias apresentadas, cerca de 75% delas está relacionada com a experiência profissional dos candidatos ou com o seu percurso académico, e das que assumem um carácter mais tecnológico, todas se relacionam com a actividade profissional. Cfr. no mesmo sentido Shane (2003a)

identificar e conferir sentido a futuros possíveis (Baron, 1998; West III, 2003). Esses esquemas permitem que a informação seja entendida numa forma útil, em que o *stock* de conhecimento facilita a identificação de soluções para problemas que necessitam de ser resolvidos (Yu, 2001). As experiências passadas tendem a criar uma sensibilidade específica nos processos de decisão e uma forma de agir perante as várias possibilidades de interpretação que se colocam ao empreendedor. Nesta linha, Busenitz e Barney (1997) referem que os empreendedores tendem a utilizar mais frequentemente heurísticas no processo de decisão e apresentam um nível de optimismo mais elevado na valorização de potenciais oportunidades, mesmo que possam não existir dados objectivos para esse julgamento. Tais comportamentos podem levar a enviesamentos, conduzindo em alguns casos a resultados contrários aos inicialmente previstos, na medida em que aspectos fundamentais foram negligenciados ou subvalorizados, deparando-se o empreendedor com situações imprevistas para as quais não angariou os recursos necessários.

A identificação de oportunidades ou a decisão de agir, tal como apresentadas anteriormente, realçam a importância do contexto e da experiência prévia. Não basta, por isso, analisar o empreendedor enquanto 'ilha' ou sujeito isolado, mas sim compreendê-lo na sua interacção com outros actores e com o contexto em que se insere (Johannisson, 1998; Lindgren e Packendorff, 2003). Os processos de conjectura sobre as várias possibilidades, bem como a captação e organização de recursos, particularmente quando estamos na presença de novas organizações, colocam o acento tónico nos aspectos contextuais (Van de Ven, 1993). Estes compreendem dois níveis: um nível geral, onde se podem incluir a cultura e as atitudes face ao empreendedorismo; e outro, mais específico, relacionado com a estrutura institucional e os instrumentos de apoio existentes.

No plano geral, sociedades com elevada tolerância face ao insucesso, onde a deseabilidade social tende a ser positiva, aumentam as possibilidades de os indivíduos assumirem o risco inerente às suas acções e se tornarem, portanto, empreendedores. Utilizando o estudo clássico de Hofstede (1980), McGrath, MacMillan e Scheinberg (1992) e Baughn e Neupert (2003) constataram que a criação de novos negócios apresentava uma correlação positiva com o nível de individualismo e negativa com o índice de aversão à incerteza. De facto, o individualismo tende a favorecer a autonomia e a iniciativa pessoal, ao passo que a aversão à incerteza tende a dissuadir a aceitação do risco inerente ao empreendedorismo<sup>5</sup>.

Se estes factores são importantes, porque podem mobilizar ou desmobilizar os potenciais empreendedores, outros mais específicos possuem um efeito imediato e directo na concretização de iniciativas empreendedoras, já que lidam com a organização dos recursos inerentes ao seu lançamento. Tal como sugere Venkataraman (1997), os empreendedores devem mobilizar um conjunto de recursos para a concretização das suas ideias, os quais na maioria dos casos são fornecidos por outras pessoas ou instituições. Uma primeira fonte de captação de recursos está na constituição de equipas formadas por indivíduos com competências complementares. Desta forma, torna-se mais fácil analisar e avaliar as diversas facetas das iniciativas empreendedoras, conjugar recursos diferenciados e convencer terceiros sobre a capacidade de concretização dos projectos. Também os laços e as redes pessoais do empreendedor ou das equipas empreendedoras têm um papel importante na mobilização de recursos externos (Doz e Williamson, 2002; Johannisson e Monsted, 1997). Tais redes funcionam, aliás, não só como instrumento de acesso a recursos, mas também como crivos

---

<sup>5</sup> No caso português, por exemplo, a condenação do insucesso é um problema que tem sido apontado como desmobilizador de intenções mais empreendedoras (UNL, 2001). Num estudo recente (Comissão Europeia, 2004), apesar de 86% dos inquiridos achar que os indivíduos que falharam uma primeira vez deveriam ser merecedores de uma segunda oportunidade, apenas 45% estaria na disposição de investir nesse projecto. Relativamente às dimensões culturais, de Hofstede (1980), Portugal apresenta um resultado de 104 na aversão à incerteza, o segundo mais elevado, e 27 no índice de individualismo, representando um dos valores mais reduzidos.

importantes nas conjecturas efectuadas sobre as várias possibilidades de acção (Doz e Williamson, 2002). No caso de iniciativas promovidas por equipas de empreendedores, as possibilidades de acesso a recursos externos tendem a ser superiores, pois à diversidade de experiências profissionais dos indivíduos se somam as redes pessoais, expressas na mobilização das listas telefónicas e das carteiras de contactos como ferramentas para a angariação de recursos. Essas mesmas relações, pessoais ou empresariais, podem simultaneamente servir para identificar e contratar indivíduos qualificados e potenciar a concretização de alianças, quando imprescindíveis ao desenvolvimento da empresa. Para além desses benefícios, podemos ainda apontar a credibilidade (Casson, 2003), a obtenção de conselhos especializados, de recursos financeiros, nomeadamente o acesso a capital de risco em que ‘recomendações’ reduzem a incerteza acerca do valor da oportunidade (Leonard e Swap, 2000), e de contactos com clientes. A participação em “redes empreendedoras”<sup>6</sup> facilita também o acesso à informação e a partilha de *know-how*, bem como a validação de conjecturas sobre futuros possíveis. Além disso, estas redes facilitam o acesso a recursos especializados, que funcionam como redutores das desvantagens relacionadas com a novidade e com a reduzida dimensão (Johannisson e Monsted, 1997). Naturalmente que a passagem para fases subsequentes dos projectos empreendedores, exige outro tipo de recursos e de alianças (Doz e Williamson, 2002) funcionando as constelações onde a empresa se insere (Lorenzoni e Ornati, 1988) como fonte importante para a sua obtenção. A dimensão territorial tem aqui um papel relevante. Existem territórios ‘densos’, facilitadores da iniciativa empresarial em diversos planos: ao nível das oportunidades, da produção e difusão de novos conhecimentos, da disponibilidade de capital humano qualificado (Acs *et al*, 1999), da prestação de serviços especializados e do acesso a recursos financeiros.

A consideração dos elementos individuais – designadamente nos planos de atitudes, motivações e competências – e das redes de relações pessoais e empresariais/profissionais permite compreender melhor como os empreendedores elaboram os seus processos de conjectura. Estes traduzem-se na formulação de ‘futuros’ possíveis, com base na avaliação da informação existente e na sensibilidade individual. Desenvolve-se, assim, uma ‘validação’ *ex-ante* de possibilidades que conduz à ‘formatação’ de uma oportunidade, a que se atribui um sentido e um valor e cuja exploração pode proporcionar uma retribuição, monetária mas também extra-monetária. Isso remete-nos para o estudo do modo como os empreendedores actuam – como definem os seus projectos de negócio, como mobilizam e organizam os recursos necessários para a exploração da oportunidade e como concretizam as suas ideias. Estamos, pois, perante o terceiro componente do trinómio – o projecto empreendedor

## O PROJECTO EMPREENDEDOR

Ao abordarmos este tema, importará fazer uma advertência prévia. O empreendedorismo está, como afirmámos, estreitamente ligado à acção. Ele expressa-se num conjunto de actos orientados para realizar algo que é valorizado e que tenha potencial transformador do *status quo*. Encarado desta forma, o empreendedorismo expressa-se em múltiplas facetas da vida humana e não apenas na actividade empresarial. Ele está presente na política ou na educação, na arquitectura ou no desporto, na música ou no serviço social. No entanto, face aos objectivos deste trabalho, vamos circunscrever a análise do projecto empreendedor no domínio empresarial.

---

<sup>6</sup> Na perspectiva de Johannisson e Monsted as “*entrepreneurial networks*” são processos que possibilitam a organização de recursos de acordo com as oportunidades identificadas. No empreendedorismo estas redes facilitam: a realização de pontes entre actividades anteriormente separadas; através dos laços pessoais a identificação de oportunidades e consequente exploração; a governação de actividades; e a interacção entre o indivíduo e o contexto.

Podemos definir projecto empreendedor como a forma como um indivíduo, ou um grupo, exprime económica e organizacionalmente uma oportunidade identificada. Esta definição envolve duas dimensões. A primeira respeita ao papel do actor, do indivíduo (ou grupo) que se propõe realizar algo e desenvolve acções nesse sentido. É ele que identifica a oportunidade, elemento crucial no processo empreendedor. Este actor – normalmente individual, mas assumindo em certos casos uma dimensão colectiva, de equipa – pode enquadrar-se numa organização existente ou não possuir qualquer afiliação empresarial (Casson, 2003). A segunda corresponde à exploração da oportunidade. Esta pode ser efectuada por quem a identificou, ou por terceiros; por outras palavras, pode ser ‘internalizada’ pelo indivíduo (ou grupo) em causa ou pode, por razões diversas, ser ‘externalizada’, negociada com outra entidade. Conjugando estas duas dimensões é possível construir uma tipologia de projectos empreendedores, que se encontra patente na Figura 1.

A primeira célula corresponde à forma privilegiada pela investigação sobre o empreendedorismo (Shook, Priem e McGee, 2003) – a criação de empresas. A análise da literatura mostra, de facto, como o principal indicador utilizado para representar o empreendedorismo é a criação de novas organizações. Este tipo de projecto empreendedor é, na opinião de Gartner (1985), o que distingue os empreendedores dos não empreendedores. Podemos argumentar que o modo como os indivíduos ‘formatam’ a realidade, especialmente quando possuem conhecimentos valiosos, lhes confere vantagens específicas que apenas podem ser concretizadas através de uma nova organização. Na verdade, o conhecimento detido pode ser fortemente tácito, dificilmente codificável, impossibilitando a sua comercialização no mercado (Casson, 2003). Além disso, a oportunidade é frequentemente percebida como extremamente valiosa, impelindo os indivíduos a assumir a sua exploração, na expectativa da obtenção de lucros supra-normais.

No entanto, a exploração da oportunidade pode ser efectuada por terceiros. Esta opção pode resultar do facto de o empreendedor não dispor e/ou não conseguir mobilizar os recursos indispensáveis à concretização do projecto ou de uma opção pessoal, decorrente designadamente do facto de não haver experiência ou vontade de desenvolver as actividades correntes de gestão do empreendimento, consideradas mais administrativas e rotineiras. Tal opção é facilitada quando existem já resultados, protegidos através de direitos de propriedade industrial, nomeadamente patentes (Buckley e Casson, 1976; Shane, 2003a). Neste caso, a ‘descolagem’ entre conhecimento subjacente e direitos de propriedade facilita a negociação e o convencimento de outros acerca do projecto inovador. O acordo, expressar-se-á, então, num contrato de licença como se indica na célula 2 da Figura 1. Uma outra alternativa seria a utilização do *franchising*. Este possibilita, como é sabido, uma expansão rápida, na medida em que permite replicar o negócio em outros contextos (Winter e Szulanski, 2001). Parece-nos, todavia, que esta hipótese é, numa fase tão inicial do projecto, inviável. Com efeito, o recurso ao *franchising* supõe a existência de um conceito de negócio minimamente testado; no caso de indivíduos não inseridos em organizações, tal teste torna-se difícil, e a sua ausência torna difícil a transacção no mercado. Daí que a célula 2 se restrinja à hipótese de licenças.

Na parte inferior da figura estamos perante o empreendedorismo organizacional, termo que alguns autores consideram um paradoxo (Bouchard, 2002; Stenvenson e Jarillo, 1990)<sup>7</sup>. Apesar dessas críticas, a presença de comportamentos empreendedores nas organizações tem impactos significativos ao nível do desempenho financeiro, não apenas a curto-prazo, mas também a longo-prazo (Zahra e Covin, 1995) e da competitividade (Hult, Snow e Kandemir, 2003), apesar das suas implicações ao nível do capital humano e social serem ainda pouco exploradas (Bouchard, 2002). Devemos, no

---

<sup>7</sup> Para uma discussão mais aprofundada sobre este paradoxo ver Bouchard (2002). Cfr., por outro lado, Casson (2003)

entanto, reconhecer que ele é entendido de uma forma multifacetada, que varia desde a criação de novas empresas (Burgelman, 1984), passando pela existência de audácia estratégica (Covin e Slevin, 1991; Lumpkin e Dess, 1996) ou pela implementação de valores e comportamentos empreendedores, existindo campo para várias aplicações (Dess *et al*, 2003). Apesar destes entendimentos diversos, Sharma e Chrisman (1999:18) definem empreendedorismo organizacional como “o processo em que um indivíduo ou um grupo, em associação com uma organização existente, cria uma nova organização ou provoca renovação ou inovação no seio daquela organização”. Esta definição reserva para o indivíduo um papel importante: ele age como despoletador de mudança, de acordo com as estratégias e os recursos da organização em que se insere.

Os projectos decorrentes das oportunidades identificadas podem ser internalizados, traduzindo-se na introdução de novos produtos, na actuação em novos mercados, na alteração nos processos e nas actividades da cadeia de valor, em novos negócios ou em novas formas de competir (Covin e Miles, 1999). Uma outra forma de empreendedorismo organizacional pode ocorrer quando um grupo de gestores adquire a organização para a qual trabalha (Ucbasaran, Westhead e Wright, 2001), através de um MBO, processo em que a mudança de propriedade pode significar também uma mudança nas práticas e na forma de competir, muitas vezes liberta das regras e burocracias administrativas a que essas unidades ou organizações se encontravam sujeitas. Para além desta internalização das oportunidades, reflectidas na célula 3, as organizações podem decidir-se pela sua externalização. Uma opção recai na criação de novas organizações, célula 4, através de *spin-offs* em que certos indivíduos, campeões nas organizações, podem ser levados a criar a sua empresa, sendo inclusivamente apoiados pela organização à qual se encontram afiliados<sup>8</sup>. Isso pode ocorrer porque a empresa pode não estar interessada em enveredar por aquela área, que não se constitui como o seu *core business*, porque não existe a flexibilidade necessária para responder a esta oportunidade ou ainda porque pode envolver um risco elevado que a organização pode não estar disponível para assumir (Shane 2003a). Para além desta opção, a organização pode decidir transaccionar o conceito de negócio que decorre da oportunidade no mercado, através de contratos de licença ou de *franchising*.

Naturalmente que a opção por cada um destes projectos empreendedores depende de um conjunto de circunstâncias específicas, relacionadas quer com o empreendedor, quer com a natureza da própria oportunidade, ou ainda com a organização de acolhimento do indivíduo. Para além destes factores, devemos ainda considerar a interacção com o contexto em que o empreendedor actua ou no qual pretende explorar a oportunidade identificada.

## **QUADRO DE ANÁLISE DO PROCESSO EMPREENDEDOR**

A análise efectuada permite-nos concluir que o empreendedorismo envolve acção e que pode ser encarado como um processo. O trinómio empreendedor/oportunidade/projecto é fundamental na conceptualização desse processo, não enquanto conjunto de eixos independentes, mas como um sistema complexo de inter-relações entre as três vertentes indicadas. A expressão desse sistema é, no entanto, contextualizada: os resultados deverão ser referenciados às condições particulares defrontadas em cada local e em cada momento. Dito de outra forma, o processo empreendedor insere-se num contexto que o estimula e/ou condiciona. A Figura 2 apresenta a nossa proposta de quadro de análise do processo empreendedor. Ela traduz as dimensões principais e articula os elementos introduzidos nas secções anteriores.

---

<sup>8</sup> Em alguns casos estas oportunidades podem também ser exploradas por terceiros, em regimes de *contracting-out*, com produção dedicada para a empresa. Neste caso, a empresa pode identificar uma oportunidade, cujo resultado se revela complementar face à sua actividade, recorrendo a fornecedores habituais para a sua exploração.

Embora a sua interpretação nos pareça relativamente fácil, convirá clarificar melhor os elementos e as inter-acções aí explicitadas.

A realidade económica e social oferece um campo de possibilidades às quais os empreendedores podem atribuir, ou não, relevância, em função dos contextos em que actuam, das suas atitudes e motivações, das suas capacidades e processos cognitivos e das competências adquiridas e das redes de relações de que dispõem. Face a essas possibilidades percebidas, os empreendedores elaboram processos de conjectura sobre futuros possíveis, conferindo-lhes sentido e expressão económica. O desenvolvimento das conjecturas e a consistência e profundidade destas são influenciadas pelas motivações, competências e experiências pessoais e profissionais dos indivíduos em causa. A informação disponível, frequentemente resultante do espaço pessoal, é interpretada através de processos cognitivos e de esquemas de interpretação, conduzindo a hipóteses, a conjecturas. Estas são subjectivamente validadas pelos indivíduos, com base na sua reflexão pessoal, eventualmente conjugada com a inter-acção com outros. Desta validação resulta uma oportunidade, considerada susceptível de gerar valor económico.

A oportunidade é, assim, em larga medida, o resultado de um processo individual de interpretação de possibilidades percebidas e da sua validação e valorização em termos económicos. Nesta lógica, as oportunidades não preexistem, como realidades concretas à espera de ser descobertas. Não são identificadas de um jacto, pelo faro de um empreendedor particularmente dotado. Elas são, de certo modo, construídas, ‘formatadas’ especificamente, em resultado de processos de conjectura e de interpretação/validação.

Por seu turno, a valorização das oportunidades conduzirá os empreendedores à sua exploração através do que designámos como projectos empreendedores, visando a sua expressão em novos produtos, processos ou serviços ou mesmo em conceitos de negócio completamente novos. A concretização de tais projectos implica a disponibilidade de recursos, muitos dos quais deverão ser obtidos recorrendo a fontes externas aos empreendedores. Resulta daqui que o empreendedor deverá ter, para além da sua capacidade de conjectura, a capacidade de convencer os outros – desde o círculo mais restrito dos seus contactos a instituições financeiras – dos méritos do projecto empreendedor que pretende desenvolver. O acesso a recursos exige frequentemente uma inter-subjectividade, um reconhecimento alargado do valor potencial do projecto.

Esta observação conduz-nos a um outro tema relevante – o das redes de relações. Na verdade, embora o processo de conjectura, traduzindo possibilidades em oportunidades seja eminentemente pessoal, isso não significa que os indivíduos estejam isolados. Eles beneficiam das suas relações e redes pessoais na captação de sinais e na validação. Aliás, é comum os projectos empreendedores envolverem equipas. O papel das redes é ainda mais relevante na angariação dos recursos necessários à exploração económica da oportunidade. A contribuição de outros actores pode traduzir-se na credibilização do projecto junto de entidades financeiras (para obtenção de capital de risco, por exemplo). As redes de relações facilitam, assim, a ultrapassagem das dificuldades inerentes ao projecto empreendedor. A intervenção de certos actores pode ser de tal modo relevante que eles são considerados como co-empreendedores (Lundgen e Packendorff, 2003), não no sentido de sócios do negócio, mas de facilitadores e despoletadores de processos de aceitação social e económica dos projectos e das organizações que os corporizam.

A identificação de uma oportunidade só faz sentido na medida em que é susceptível de ser explorada, de ter um reflexo económico. Este está, evidentemente, dependente da inter-acção entre o trinómio empreendedor/oportunidade/projecto e

o contexto em que se insere. A dinâmica empreendedora é fortemente influenciada pelo contexto, como aliás já se referiu. Cada projecto é, por sua vez, sempre contextualizado, temporal e geograficamente. As atitudes culturais face ao empreendedorismo são decisivas na conversão de possibilidades em oportunidades e na decisão de empreender. Para além da dimensão cultural, outras variáveis contextuais relevantes incluem: as políticas públicas face à empresa, como as regras e procedimentos administrativos para a constituição e dissolução de empresas, a carga fiscal existente ou a transparência no ambiente de negócios; o sistema educativo e de formação, que influencia a disponibilidade de recursos humanos qualificados nos domínios técnico e de gestão, bem como a própria dinâmica de empreendedorismo; o sistema de ciência e tecnologia, designadamente no plano das capacidades de investigação e desenvolvimento, das relações entre os centros de investigação e as empresas, os *spin-offs* de unidades de investigação, a protecção dos direitos de propriedade intelectual, a difusão de tecnologia através da acção de centros tecnológicos e o estabelecimento e desenvolvimento de empresas em parques de ciência e tecnologia e em incubadoras; e finalmente, o sistema financeiro, disponibilizando instrumentos de financiamento de projectos empreendedores, através de capital de risco, de capital de semente ou de acesso a *business angels* (European Commission, 2003; Gartner, 1985; Glynawali e Fogel, 1994; Shane, 2003b).

Para além dos factores contextuais referidos, os projectos empreendedores são também influenciados por aspectos intrínsecos à arquitectura do projecto e às competências empresariais dos promotores. Eles apresentam características e exigências diversas, em função, por exemplo, das necessidades de coordenação organizacional ou do mercado visado. Os resultados dos projectos dependem, por exemplo, do nível de recursos detidos ou mobilizáveis pelos empreendedores, das competências destes ou da sua capacidade de adaptação e alterações contextuais. O leque de factores potencialmente relevantes é de tal modo amplo que a sua consideração específica excede claramente o âmbito deste capítulo.

Importará, no entanto, sublinhar um outro aspecto, também evidenciado na Figura 2. O processo empreendedor encerra em si fenómenos de aprendizagem e de transformação do ambiente em que os empreendedores actuam e em que os projectos se desenrolam. Tal como Holcombe (2003) refere, os projectos actuais constituem uma fonte relevante de oportunidades futuras. A desagregação das cadeias de valor e a recombinação de saberes diferentes vai abrir novas oportunidades. A experiência de lançamento de projectos empreendedores permite alargar as redes de relações dos empreendedores, ao mesmo tempo que os expõe a novas realidades, conducentes a novos processos de conjectura e de identificação de oportunidades. Tal exposição pode permitir também o desenvolvimento de processos cognitivos diferenciados, facilitadores da identificação de oportunidades (Krueger, 2003). A aprendizagem poderá ocorrer ainda ao nível organizacional, reflectindo-se em novos modos de estruturação dos recursos, permitindo uma evolução das competências (Teece, Pisano e Shuen, 1997) das organizações empreendedoras<sup>9</sup>.

O processo de aprendizagem pode expressar-se também na transformação do contexto e da infra-estrutura de apoio ao empreendedorismo. O crescimento de projectos empreendedores exigirá a criação de serviços especializados que, por seu turno, facilitarão o surgimento de novas oportunidades e projectos. Podem gerar-se, assim, círculos virtuosos de dinamização da actividade empreendedora.

---

<sup>9</sup> Devemos no entanto reconhecer que a introdução de conceitos radicais se torna mais difícil em organizações existentes, devido ao papel potencialmente dissuasor das rotinas organizacionais estabelecidas (Leonard-Barton, 1995).

Em síntese, o quadro de análise proposto pretende explicitar não só as inter-ligações entre as vertentes do trinómio empreendedor/opportunidade/projecto mas, também os factores que influenciam o processo de conjectura que permite transformar possibilidades em oportunidades de negócio. Além disso, sublinha duas outras facetas relevantes: a natureza contextualizada dos processos de empreendedorismo e a existência de fenómenos de aprendizagem. Pensamos que a proposta apresentada ajuda a compreender as lógicas e as dinâmicas do empreendedorismo e tem implicações interessantes nos planos da investigação, da gestão de projectos empreendedores e da definição de políticas públicas nesta matéria.

## CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

O quadro de análise sublinha o papel do empreendedor, do indivíduo que identifica oportunidades e as transforma em projectos concretos. Reconhece, porém, que ele pode não actuar sozinho e que está, além disso, inserido num contexto que influencia as suas atitudes e comportamentos e a sua capacidade de concretizar as oportunidades. O empreendedorismo é, pois, um fenómeno multifacetado. Não é apenas individual. É também social. As percepções individuais são condicionadas simultaneamente pela base de conhecimento individual e por um clima socio-económico e cultural mais ou menos propício à inovação e à formulação de novas soluções.

A tentativa de integração do processo de empreendedorismo explicitada no quadro de análise proposto parece-nos ter virtualidades no sentido de possibilitar tanto uma abordagem sistémica do fenómeno como a concentração em certos temas específicos. Em particular, consideramos que existem, no plano académico, três dimensões que carecem de investigação mais aprofundada: o processo de conjectura, a inter-acção empreendedor/contexto e a implementação dos projectos empreendedores.

O processo de conjectura subjacente à conversão de possibilidades em oportunidades está ainda pouco estudado. O facto de a análise do empreendedorismo ter sido dominada, em larga medida, pelo confronto entre as lógicas Schumpeteriana e Kirzneriana conduziu a centrar o debate, por um lado, na ‘intensidade’ da novidade e, por outro, no contraste entre ‘captação’ de oportunidades existente e afrontamentos do *status quo*. Ora, parece-nos que se torna necessário ir para além destas questões. Torna-se indispensável compreender como as oportunidades são socialmente construídas e como os indivíduos (equipas) empreendedores concebem, conjecturam futuros possíveis. Este afigura-se nos ser um campo central onde a convergência entre a psicologia e a gestão se torna fundamental.

O modo como o empreendedor actua e se relaciona com o contexto constitui outro eixo de investigação a aprofundar. Em particular, torna-se necessário compreender como o contexto: (1) condiciona/estimula a ‘formatação’ de oportunidades e a estruturação de projectos empreendedores; e (2) influencia o espaço-alvo do projecto empreendedor, o que nos remete designadamente para o empreendedorismo internacional e para as empresas *born-globals*. Mas importa reflectir também mais sobre o modo como as iniciativas empreendedoras contribuem para modificar o contexto, conduzindo, por exemplos, às relações entre empreendedorismo e *clustering*.

A implementação dos projectos empreendedores, por seu turno, apresenta duas dimensões de investigação que consideramos especialmente prometedoras. A primeira respeita à opção entre exploração internalizada ou externalizada da oportunidade. Este aspecto tem sido estudado por autores como Shane (2003a), mas que carece ser colocada num

contexto mais amplo de desagregação/reconfiguração das cadeias de valor, a que actualmente assistimos, e do funcionamento dos mercados de tecnologia (Arora, Fosfuri e Gambardella, 2001). A segunda tem a ver com a lógica de organização dos recursos e competências inerentes ao projecto empreendedor: em particular, o que nos ensina a gestão de empresas pode aplicar-se a organizações emergentes onde os projectos se vão reconfigurando?

Daqui decorrem evidentemente implicações em termos de gestão. Somos conduzidos à dicotomia empreendedor/empresário (gestor), que autores como Casson (2003) contestam. Nesta mesma linha surge também o *corporate entrepreneurship*, como elemento central de renovação e rejuvenescimento empresarial. Parece-nos que a ideia seguida por muitos de separar empreendedorismo de gestão acaba por ser empobrecedora. Embora se admita que o *mix* de competências individuais de empreendedores e de gestores possa ser diferentes, a verdade é que o empreendedorismo se pode expressar a níveis diversos e que a experiência de gestão é muitas vezes fundamental para a identificação de oportunidades e para a formulação de projectos empreendedores. Outro tema a abordar é o da gestão para empreendedores. Os conhecimentos de gestão podem constituir um elemento relevante ainda nos momentos iniciais do projecto empreendedor, designadamente para estabelecer um plano de negócios adequado e para convencer potenciais investidores dos méritos e da viabilidade dos projectos.

A análise efectuada sobre o empreendedorismo tem também implicações no domínio das políticas públicas. Foi sublinhado o papel do contexto como estímulo e condicionante dos processos empreendedores. O desafio para a política pública é, conseqüentemente, o de criar um contexto mais favorável ao empreendedorismo, estimulando a iniciativa e também a perseverança no sentido de transformar possibilidades em oportunidades e estas em negócios competitivos. Tal desafio é particularmente claro em Portugal, dadas as nossas características culturais de aversão ao risco e de pouca tolerância face ao insucesso.

Não é este o momento adequado para traçar um programa de acção para o apoio ao empreendedorismo. Certamente teremos algo a apreender com as iniciativas lançadas pela União Europeia (*Livro Verde do Espírito Empresarial, Agenda Europeia para o Espírito Empresarial*) e pela OCDE (*Fostering Entrepreneurship*) neste domínio. A análise efectuada e a reflexão sobre as experiências existentes sugerem-nos, no entanto, três grandes eixos de política. O primeiro respeita à educação para o empreendedorismo. O sistema de ensino, a todos os níveis, tem um papel relevante a desempenhar para promover a auto-confiança, a iniciativa, o espírito de equipa e a capacidade de assumir riscos – aspectos centrais do empreendedorismo. O segundo tem a ver com o sistema financeiro. Importará reconhecer as dificuldades do desenvolvimento do capital de risco em Portugal, devido nomeadamente à pouca ‘profundidade’ do mercado de capitais e à relativa escassez de iniciativa empreendedora. Mas muito pode ser feito no estímulo do capital de semente e de *early stage*, não apenas pela dinamização e internacionalização do capital de risco mas também pela promoção e apoio aos *business angels*. O terceiro eixo corresponde à facilitação do arranque de iniciativas empresariais, tanto a nível de constituição de empresas como fiscal, e à articulação entre política de empreendedorismo e política de inovação. Neste campo, o papel das incubadoras é fundamental, como instrumento de estímulo e de ‘amadurecimento’ de iniciativas empreendedoras.

Em conclusão, o estudo do empreendedorismo tem implicações em múltiplas áreas. Num Mundo cada vez mais ‘feito de mudança’, a sua importância é fundamental em termos económicos e sociais.

## Referências Bibliográficas

- Acs, Z. (1996), *Small Business and Economic Growth*, Edward Elgar
- Acs, Z., Fitzroy, F. e Smith, I. (1999), High Technology employment, wages and R&D spillover: Evidence from U.S. cities, *Economic Innovation and New Technology*, 8, 57-78
- Acs, Z. e Armigton, C. (2003), Endogeneous Growth and Entrepreneurial Activity in Cities, Center for Economic Studies, Janeiro
- Ajzen, I. (1987), "Attitudes, traits, and action: Dispositional prediction of behaviour in social psychology", *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 1-63
- Aldrich, H. (1990), Using an Ecological Perspective to Study Organizational Founding Rates, P. Westhead e M. Wright (Eds), *Advances in Entrepreneurship*, Vol. II, Edward Elgar, 331-348
- Aldrich, H. e Martinez, M. (2003), Entrepreneurship as Social Construction: A Multi-level Evolutionary Approach, em Z. Acs e D. Audretsch (Eds), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer Academic Publishers, 359-399
- Arora, A., Fosfuri, A. E Gambardella, A. (2001), *Markets for technology: The Economics of Innovation and Corporate Strategy*, MIT Press
- Audretsch, D. e Fritsch, M. (2002), Growth regimes over time and space, *Regional Studies*, 36, 113-124
- Baron, R. (1998), Cognitive Mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently from other people, *Journal of Business Venturing*, 13, 275-294
- Baughn, C. e Neupert, K. (2003), Culture and National Conditions Facilitating Entrepreneurial Start-ups, *Journal of Management*, 26 (3), 313-330
- Baumol, W. J. (1993), Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds, *Journal of Business Venturing*, 8, 197-210
- Birkinshaw, J. (2000), *Entrepreneurship in the global firm*, Londres, Sage
- Birley, S. (1985), The Role of Networks in the Entrepreneurial Process, *Journal of Business Venturing*, 1, 107-117
- Bosma, N. e Nieuwenhuijsen, H. (2000), Turbulence and productivity in the Netherlands, EIM, research report 9909/E
- Bouchard, V. (2002), Corporate Entrepreneurship: Lessons from the Field, Blind Spots, Beyond..., European Entrepreneurial Learning, E. M. Lyon, N°8
- Brown, T., Davidsson, P. e Wiklund, J. (2001), "An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behaviour, *Strategic Management Journal*, 22 (10), 953-968
- Bruyat, C. e Julien, P.A. (2001), Defining the field of research in entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 16 (2), 165-180
- Buckley, P. e Casson, M. (1976), *The Future of Multinational Enterprise*, Oxford
- Burgelman, R. (1984), Designs for corporate entrepreneurship in established firms, *California Management Review*, 26 (3), 154-166
- Busenitz, L. e Barney, J. (1997), "Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision making, *Journal of Business Venturing*, 12 (1), 9-30
- Busenitz, L., West III, P., Sheperd, D., Nelson, T., Chandler, G., e Zacharakis, A. (2003), Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions, *Journal of Management*, 26 (3), pp. 285-308
- Caraça, J. e Simões, V. C. (1995), The New Economy and Its Implications for International Organizations, in R. Schiattarella (Eds), *New Challenges for European and International Business*, Proceedings of the Annual Conference of EIBA, Confindustria, Urbino
- Carree, M. e Thurik, R. (1998), Small firms and economic growth in Europe, *Atlantic Economic Journal*, 26 (2), 137-146
- Casson, M. (1982), *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Oxford, Martin Robertson
- Casson, M. (2003), Entrepreneurship, Business Culture and the Theory of the Firm, em Z. Acs e D. Audretsch (Eds), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer Academic Publishers, 223-246
- Chandler, G. e Jansen, E. (1992), The founder's self-assessed competence and venture performance, *Journal of Business Venturing*, 7 (3), 223-236
- Comissão Europeia (2004), *Flash Eurobarometer n° 146: Entrepreneurship*, Bruxelas
- Comissão Europeia (2003); *Green Paper: Entrepreneurship in Europe*, Bruxelas
- Covin, J. e Miles, M. (1999), Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 47-63
- Covin, J. e Slevin, D. (1991), A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-25
- Cuevas, J. (1994), Towards a Taxonomy of Entrepreneurial Theories, *International Small Business Journal*, 12, 77-88
- De Bono, E. (1980), *Opportunities*, Middlesex, Penguin
- Delmar, F. e Davidsson, P. (2000), Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs, *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, 1-23
- Dess, G., Ireland, D., Zahra, S., Floyd, S., Janney, J., e Lane, P. (2003), Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship, *Journal of Management*, 26 (3), 351-378
- Doz, Yve e Williamson, Peter (2002), Alliances as Entrepreneurship Accelerators, Insead, Working Paper 18/SM
- Drucker, P. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Nova Iorque, Harper and Row
- Fayolle, A. (2003), Research and researchers at the heart of entrepreneurial situation, em C. Steyaert e D. Hjorth (Eds), *New Movements in Entrepreneurship*, Edward Elgar, 35-50
- Gaglio, C e Katz, J. (2001), The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness, *Small Business Economics*, 16 (2), 95-111
- Gartner, W. (1993), Words lead to deeds: Toward an organizational emergence vocabulary, *Journal of Business Venturing*, 8, 231-240
- Gartner, W. (1985), A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, *Academy of Management Review*, 10 (4), 696-706
- Gartner, W. (1988), Who is an entrepreneur? Is the wrong question, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13, 47-68
- Gartner, W. (1990), What are we talking about when we talk about entrepreneurship?, *Journal of Business Venturing*, 5, 15-28
- Gartner, W., Bird, B. e Starr, J (1992), Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behaviour, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (3), 13-32
- Gartner, W., Carter, N. e Hills, G. (2003), The language of opportunity, em C. Steyaert e D. Hjorth (Eds), *New Movements in Entrepreneurship*, Edward Elgar, 103-124
- Gick, W. (2002), Schumpeter's and Kizner's entrepreneur reconsidered: corporate entrepreneurship, subjectivism and the need for a theory of the firm, em N. Foss e P. Klein (Eds), *Entrepreneurship and the Firm: Austrian Perspectives on Economic Organization*, Edward Elgar
- Gnyawali, D. e Fogel, D. (1994), Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications, P. Westhead e M. Wright (Eds), *Advances in Entrepreneurship*, Vol. II, Edward Elgar, 249-260
- Hagedoorn, J. (1996), Innovation and Entrepreneurship: Schumpeter Revisited, *Industrial and Corporate Change*, 5 (3), 883-896
- Hayek, F. (1945), The use of knowledge in society, *The American Economic Review*, 35 (4), 519-530
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage
- Holcombe, R. (2003), The Origins of Entrepreneurial Opportunities, *Review of Austrian Economics*, 16 (1), 25-43
- Holmquist, C. (2003), Is the medium really the message? Moving perspective from the entrepreneurial actor to the entrepreneurial action, em C. Steyaert e D. Hjorth (Eds), *New Movements in Entrepreneurship*, Edward Elgar, 73-85

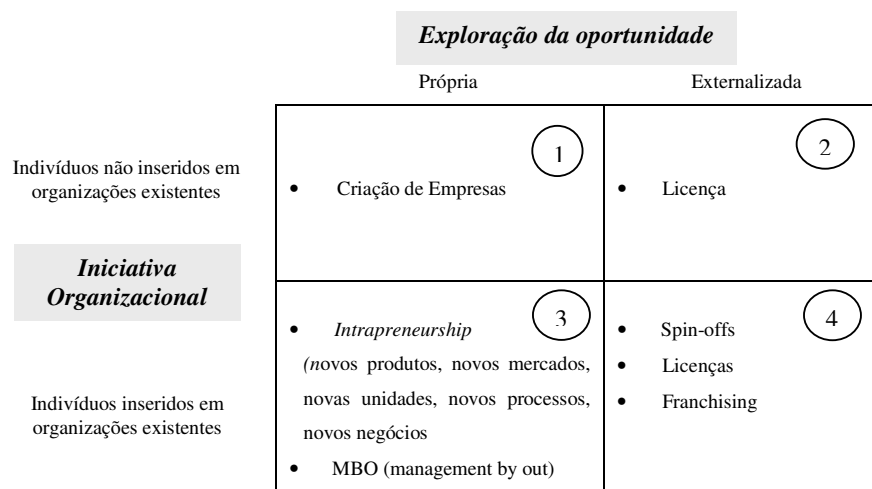
- Hult, T., Snow, C. e Kandemir, D. (2003), The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types, *Journal of Management*, 26 (3), 401-426
- Johannisson, B. (1998), Entrepreneurship as a Collective Phenomenon, Comunicação apresentada no RENT XII, Lyon, França, 26-27 Novembro
- Johannisson, B. e Monsted, M. (1997), Contextualizing Entrepreneurial Networks, *International Studies of Management and Organization*, 27 (3), 109-136
- Kirzner, I. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, University of Chicago Press
- Kirzner, I. (1979), *Perception, Opportunity and Profit*, Chicago, University of Chicago Press
- Kirzner, I. (1997), Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach, *Journal of Economic Literature*, XXXV, 60-85
- Knight, F. (1921), *Risk, Uncertainty, and Profit*, Nova Iorque, Augustus Kelly
- Krueger, N. e Braezel, D. (1994), Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (3), 91-104
- Krueger, N. (1993), The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (1), 5-21
- Krueger, N. (2003), The Cognitive Psychology of Entrepreneurship, em Z. Acs e D. Audretsch (Eds), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer Academic Publishers, 105-140
- Landes, D. (1998), *The Wealth and Poverty of Nations*, Abacus
- Leonard-Barton, D (1995), *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Cambridge, MA, Harvard Business School Press
- Leonard, D e Swap, W. (2000), Gurus in the garage, *Harvard Business Review*, Nov/Dez, 71-82
- Lindgren, M. e Packendorff, J. (2003), A project-based view of entrepreneurship: towards action-orientation, seriality and collectivity, em C. Steyaert e D. Hjorth (Eds), *New Movements in Entrepreneurship*, Edward Elgar, 86-102
- Lorenzoni, G. e Ornatì, O. (1988), Constellation of Firms and New Ventures, em P. Westhead e M. Wright (Eds), *Advances in Entrepreneurship*, Vol. I, Edward Elgar, 341-357
- Lumpkin, G. e Dess, G. (1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 21, 135-172
- McClelland, D. (1961), *The Achieving Society*, Nova Iorque, Free Press
- McGrath, R, MacMillan, I. e Scheinberg, S. (1992), Elitists, risk-takers and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 7, 115-135
- McGrath, R. (2003), Connecting the Study of Entrepreneurship and Theories of Capitalist Progress. An Epilogue, em Z. Acs e D. Audretsch (Eds), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer Academic Publishers, 515-531
- Meyer, D., Neck, H. e Meeks, H. (2002), The Entrepreneurship-Strategic Management Interface, em M. Hitt, D. Ireland, M. Camp, D. Sexton (Eds), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Blackwell Publishing, 19-44
- Morris, M. (1998), *Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*, Westport
- Reynolds, P. (1991), Sociology and Entrepreneurship: Concepts and Contributions, em P. Westhead e M. Wright (Eds), *Advances in Entrepreneurship*, Vol. I, Edward Elgar, 91-114
- Reynolds, P., Bygrave, W., Autio, E. et al (2004), Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report, Babson College/London Business School, Kauffman Foundation, em [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org), acesso em Março de 2004
- Rumelt, R. (1987), Theory, strategy, and entrepreneurship, em D. Teece (Ed), *The competitive challenge*, Cambridge, Ballinger, 137-158
- Sarasvathy, S. (2001), Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, *Academy of Management Review*, 26 (2), 243-263
- Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press
- Schumpeter, J. (1943), *Capitalism, socialism and democracy*, Harper and Row, New York
- Shane, S. (2000), Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities, *Organization Science*, 11 (4), 448-469
- Shane, S. (2003a), *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual Opportunity Nexus*, Edward Elgar
- Shane, S. (2003b), When are universities the locus of invention?, Shane, S. (2003a), em C. Steyaert e D. Hjorth (Eds), *New Movements in Entrepreneurship*, Edward Elgar, 145-159
- Shane, S. and Venkataraman, S. (2000), The Promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226
- Shane, S. e Eckhardt, J. (2003), The Individual-Opportunity Nexus, em Z. Acs e D. Audretsch (Eds), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer Academic Publishers, 161-191
- Shapiro, A. (1975), The displaced, uncomfortable entrepreneur, *Psychology Today*, 8, 83-88;
- Sharma, P. e Chrisman, J. (1999), Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 11-27
- Shook, C., Priem, R. e McGee, J. (2003), Venture Creation and the Enterprising Individual: A Review and Synthesis, *Journal of Management*, 26 (3), 379-399
- Stevenson, H. e Jarillo, J. (1990), A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management, *Strategic Management Journal*, 11, 17-27
- Teece, D., Pisano, G. e Schuen, A. (1997), Dynamic capabilities and the strategic management, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533
- Thornton, P. e Flynn, K. (2003), Entrepreneurship: Networks and Geographies, em Z. Acs e D. Audretsch (Eds), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer Academic Publishers, 401-433
- Timmons, J. (1997), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> century*, Boston, Irwin McGraw-Hill
- Ucbasaran, D., Westhead, P. e Wright, M. (2001), The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 57-80
- Universidade Nova de Lisboa (2001), *Portugal 2001 GEM National Report*, em [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org), acesso em Março de 2004
- Van de Ven, A. (1993), The Development of an Infrastructure for Entrepreneurship, em P. Westhead e M. Wright (Eds), *Advances in Entrepreneurship*, Vol. II, Edward Elgar, 377-398
- Venkataraman, S (1997), The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 3, 119-137
- Von Mises (1949), *Human Action. A Treatise on Economics* New Haven, Yale University Press
- Weick, K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Nova Iorque, Random House
- Weick, K. (2001), *Making Sense of the Organization*, Blackwell Business
- Welsch, H. e Liao, J. (2003), Strategies for entrepreneurship development: striking a balance between explorative and exploitative research, em C. Steyaert e D. Hjorth (Eds), *New Movements in Entrepreneurship*, Edward Elgar, 20-34
- Wennekers, A. e Thurik, R. (1999), Linking entrepreneurship and economic growth, *Small Business Economics*, 13, 27-55
- West III, P. (2003), Connecting levels of analysis in entrepreneurship research: a focus on information processing, asymmetric knowledge and networks, em C. Steyaert e D. Hjorth (Eds), *New Movements in Entrepreneurship*, Edward Elgar, 51-70
- Westhead, P. e Wright, M. (1998), Novice, Portfolio, and Serial Founders: Are They Different?, *Journal of Business Venturing*, 13, 173-204

- Westhead, P. e Wright, M. (Eds), (2000), *Advances in Entrepreneurship*, Vol. I, Edward Elgar, ix:xcvi
- Winter, S. e Szulanski, G. (2001), Replication as strategy, *Organization Science*, 12 (6), 730-743
- Wright, M., Westhead, P. e Sohl, J. (1998), Habitual entrepreneurs and angel investors, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (4), 5-21
- Yu, T. (2001), Entrepreneurial alertness and discovery, *The Review of Austrian Economics*, 14 (1), 47-63
- Zahra, S. e Covin, J. (1995), Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship, em P. Westhead e M. Wright (Eds), *Advances in Entrepreneurship*, Vol. III, Edward Elgar, 280-295

**Quadro 1 – Definições de Empreendedorismo**

<b>Autor (es)</b>	<b>Definição proposta</b>
Schumpeter (1934)	<i>Empreendedorismo é encarado como novas combinações, quer na realização de novas coisas quer na realização de algo semelhante, mas feito de uma nova forma. Estas novas combinações incluem a introdução de um novo bem, de novos métodos de produção, abertura de um novo mercado, nova fonte de abastecimento e novas organizações. Estamos na presença de ma destruição criadora, em que o empreendedor é encarado como alguém que cria desequilíbrio</i>
Kirzner (1973)	<i>Empreendedorismo é a capacidade de perceber novas oportunidades, descobertas por indivíduos que estão alerta.</i>
Drucker (1985)	<i>Empreendedorismo é o acto de inovação que envolve a organização dos recursos existentes através de novas capacidades de produção</i>
Rumelt (1987)	<i>Empreendedorismo é a criação de novos negócios, novos meios que não duplicam exactamente os já existentes e incluem algum elemento de novidade</i>
Gartner (1988)	<i>Empreendedorismo é a criação de novas organizações</i>
Stevenson e Jarillo (1990)	<i>Empreendedorismo é um processo pelo qual indivíduos – quer por si próprios quer no seio de organizações – perseguem oportunidades sem considerar os recursos que actualmente controlam</i>
Timmons (1997)	<i>Empreendedorismo é uma forma de pensar, entender e agir, obcecada pela oportunidade, holística na abordagem e equilibrada em termos de liderança</i>
Venkataraman (1997), Shane e Venkataraman (2000), Shane (2003a)	<i>Actividade que envolve a descoberta, avaliação e exploração de oportunidades para introduzir novos bens e serviços, modos de organização, mercados, processos e matérias prima através de esforços de organização que não existiam anteriormente.</i>
Morris (1998)	<i>Empreendedorismo é o processo através do qual os indivíduos ou equipas criam valor congregando pacotes únicos de recursos para explorar oportunidades na envolvente. Pode ocorrer em qualquer tipo de organização e com resultados diversos – empresas, produtos, processos, mercados e tecnologias.</i>
Wennekers e Thurik (1999)	<i>O empreendedorismo resulta da vontade e capacidades expressas do indivíduo, por si só, em equipa, dentro ou fora das organizações existentes de perceber e criar novas oportunidades económicas (novos produtos, novos métodos de produção, novos esquemas organizacionais e novas combinações produto-mercado) e introduzir as suas ideias no mercado, perante incerteza e outros obstáculos, tomando decisões sobre a localização, forma e utilização de recursos e instituições.</i>
Busenitz <i>et al</i> (2003)	<i>O domínio distintivo do empreendedorismo é o nexus oportunidade de negócio, indivíduos ou equipas e os modos de organização num contexto de mercado</i>
Thornton e Flynn (2003)	<i>Empreendedorismo é tanto a descoberta e exploração de oportunidades como a criação de novas organizações, que ocorrem como processos sociais e económicos dependentes do contexto</i>
McGrath (2003)	<i>Estudo do empreendedorismo respeita fundamentalmente ao processo de mudança económica</i>

**Figura 1– Tipologia de Projectos Empreendedores**



Fonte: Construção própria

Figura 2– Quadro de Análise do Processo Empreendedor

