

## **Configuração Empreendedora ou Configurações Empreendedoras? Indo um pouco além de Mintzberg.**

**Autoria:** Fernando Antonio Prado Gimenez, Jane Mendes Ferreira, Simone Cristina Ramos

### **Resumo**

O empreendedorismo é um tema que atrai a atenção de estudiosos há muito tempo. A sua relevância está associada com os potenciais benefícios que a ação empreendedora acarreta. Inicialmente considerado, de forma restrita, como um fenômeno associado à criação de empresas, o empreendedorismo, mais recentemente, teve seu significado ampliado para manifestações humanas voltadas para a realização de novos projetos organizacionais independentes ou vinculados a uma organização já existente. A idéia defendida nesse texto é a de que o fenômeno do empreendedorismo é complexo, multifacetado e impermeável a abordagens unidimensionais. Pode-se apreender esse fenômeno analisando as dimensões relacionadas ao indivíduo, ao empreendimento e ao contexto. Todavia, qualquer análise fragmentada em cada uma dessas dimensões será necessariamente incompleta. A configuração dessas dimensões em um modelo integrado é um ideal de busca de entendimento que, mesmo não sendo alcançável, pode ser aproximado pela forma como o fenômeno se apresenta ao estudioso do tema.

### **Introdução**

O empreendedorismo é um tema que atrai a atenção de estudiosos há muito tempo. A sua relevância está associada com os potenciais benefícios que a ação empreendedora acarreta. Por exemplo, o surgimento de novos empreendimentos cria condições para um desenvolvimento econômico e social continuado em regiões carentes. No âmbito de organizações já existentes, por outro lado, o estímulo à ação empreendedora permite o crescimento e a adaptação a condições mutáveis da sociedade. Por fim, o empreendedorismo produz um sentimento de realização profundo naquelas pessoas que empreendem. Dessa forma, o empreendedorismo pode ser visto como um processo que cria valor individual, organizacional e social.

A história do conhecimento sobre o empreendedorismo não é recente. Pode-se até especular que desde os primórdios da humanidade, a ação humana organizada para realizar tarefas coletivas exigiu a manifestação de empreendedores. Todavia, a investigação sistemática desse tema passou a ser desenvolvida em princípios do século 20, por meio de abordagens econômicas sobre a origem de novas empresas. Desde então o empreendedorismo vem sendo o foco de um número crescente de estudos.

Inicialmente considerado, de forma restrita, como um fenômeno associado à criação de empresas, o empreendedorismo, mais recentemente, teve seu significado ampliado para manifestações humanas voltadas para a realização de novos projetos organizacionais independentes ou vinculados a uma organização já existente. Atualmente, proliferaram estudos sobre o empreendedorismo que abordam o fenômeno sob as mais variadas abordagens – indivíduos empreendedores, equipes empreendedoras, organizações empreendedoras e sociedades empreendedoras – usando conceitos de disciplinas também diversas, tais como economia, psicologia, sociologia, administração e engenharia.

O empreendedorismo já foi descrito de diversas maneiras. William Gartner, em 1985, ao analisar um conjunto de trabalhos publicados na área, identificou quatro dimensões associadas ao processo de criação de novas empresas: indivíduo(s), organização, ambiente e processo. A preocupação desse autor era identificar os temas mais frequentes que atraíam a atenção dos estudiosos do assunto. Assim, por exemplo, na dimensão do(s) indivíduo(s) Gartner encontrou trabalhos que abordavam a necessidade de realização, a localização do controle, a propensão ao risco, a satisfação no trabalho, a experiência de trabalho anterior, a

existência de pais empreendedores ou modelos de empreendedores, a idade e o nível de educação, e suas relações com o envolvimento das pessoas em atividades empreendedoras. Em relação à organização, o autor comenta que as principais questões estudadas foram a estratégia inicial da empresa, condições de competição, franquias, aproveitamento de recursos não utilizados, fornecimento insuficiente do produto, contrato com clientes entre outros. No ambiente, os estudos abordados enfocaram a disponibilidade de capital de risco, a presença de empreendedores experientes, o acesso a novos clientes ou mercados, as influências governamentais, proximidade de universidades, a disponibilidade de recursos em geral, atitude da população e estrutura do setor de negócios. Por fim, na dimensão do processo, esse autor identificou preocupações com aspectos relacionados à localização de oportunidade de negócio, acumulação de recursos, comercialização de produto, produção do produto, construção da organização e respostas ao governo e sociedade.

Entender o processo de criação de novos empreendimentos exige do estudioso uma vontade de transitar por diferentes campos de conhecimento, uma predisposição para a integração de abordagens e um senso crítico para identificar as contribuições significativas em uma miríade de textos, entre os quais há um grande número de trabalhos que são apenas tentativas de formular receitas genéricas como ser bem sucedido no processo de empreender.

O empreendedorismo, sendo uma ação humana, é um fenômeno complexo que depende de interações entre pessoas e envolve a viabilização e articulação de recursos de diferentes tipos. Não é possível encontrar soluções universais quando estamos buscando compreender ações que são fruto de interesses humanos influenciados por diferentes entornos sociais, culturais e econômicos. Assim, o empreendedorismo deve ser visto de um modo abrangente sendo mais bem compreendido como uma configuração de dimensões do indivíduo, do empreendimento e do contexto onde a ação empreendedora se manifesta. Configuração é tomada aqui no sentido dado por, entre outros, Miller (1987) e Meyer, Tsui e Hinings (1993), sendo entendida como uma constelação multidimensional de características conceitualmente distintas que freqüentemente ocorrem em conjunto ou ao mesmo tempo.

Mintzberg (1983) ao comentar sobre as diferentes configurações organizacionais, apresenta a idéia da estrutura simples e usa a empresa empreendedora como a melhor ilustração dessa configuração. Aspectos centrais do que, mais tarde, Mintzberg passou a chamar de Configuração Empreendedora são um ambiente dinâmico que demanda do empreendedor um comportamento agressivo e inovador, levando ao desenvolvimento de um senso de missão muito impregnado pela organização. Para o autor as pequenas empresas jovens, em geral são exemplos de estruturas simples, porém não é possível aplicar a noção de configuração empreendedora para todos os tipos de organizações nascentes. Aliás, não se pode imputar a Mintzberg essa pretensão que seria completamente antagônica às idéias presentes em seu livro seminal, pois ele trata, em várias ocasiões, de uma manifestação de uma configuração empreendedora que não é a única.

A intenção nesta produção acadêmica é demonstrar que a noção de configuração empreendedora apresentada por Mintzberg deve ser vista como plural, isto é, existem diversas configurações empreendedoras que não se encaixam na proposição Mintzberguiana. Para isso, além dessa introdução, o argumento central desse ensaio se desenvolve na proposição de um modelo integrado da ação empreendedora, precedido por uma breve síntese das diferentes abordagens ao estudo do fenômeno do empreendedorismo. Ao final, procura-se ilustrar como esse modelo integrado da ação empreendedora pode ser operacionalizado para a identificação de diferentes configurações empreendedoras no mundo contemporâneo.

### **Empreendedorismo: três vertentes complementares**

A análise da literatura sobre empreendedorismo permite identificar uma ampla gama de perspectivas. Alguns autores apresentaram maneiras alternativas de classificar os estudos

sobre empreendedorismo. Estas classificações são dirigidas pelo significado atribuído a este termo. A área de empreendedorismo, como campo de conhecimento que vem recebendo o foco de estudos sistemáticos, é recente. A partir de meados do século 20 começam os primeiros esforços de construção de conhecimento nesse campo. No entanto, é somente a partir do início da década de 80, com a consolidação de congressos e revistas acadêmicas dedicadas ao empreendedorismo que o tema se fortalece como uma área de interesse relevante, em especial na Administração. Assim, sendo um campo em formação, não se desenvolveu um consenso sobre o significado do termo.

Em 1934, Schumpeter tratou empreendedorismo como a realização de novas combinações de recursos incluindo fazer coisas novas ou coisas que já são feitas em novas maneiras. Para ele, havia cinco formas de realizar novas combinações de recursos: (i) introdução de novos produtos; (ii) criação de novos métodos de produção; (iii) abertura de um mercado novo; (iv) identificação de novas fontes de suprimento; e (v) criar novas organizações.

Para McClelland (1961), cerca de 30 anos depois, o foco do significado de empreendedorismo recai sobre o que ele denominou comportamento empreendedor cujos componentes principais são: (i) uma atitude moderada face ao risco; (ii) o desenvolvimento de atividade instrumental nova e vigorosa; (iii) a assunção de uma responsabilidade individual pelas conseqüências dos atos em face de novas iniciativas; (iv) a capacidade de antecipação de possibilidades futuras; e (v) o desenvolvimento de habilidades organizacionais e decisórias.

Doze anos depois de McClelland ter trazido o foco da área para o comportamento humano, Kirzner (1973) define o termo, de forma muito restrita, como a habilidade de perceber novas oportunidades. Para Drucker (1986) o empreendedorismo é um ato de inovação que envolve desenvolver em recursos já existentes uma capacidade de produzir riqueza nova.

Esta evolução no significado de empreendedorismo ao longo de 60 anos, tende a uma convergência que ainda não é consensual, mas que é aceita pela maioria dos estudiosos contemporâneos. Por exemplo, em 1989, Stevenson, Roberts e Grousbeck, consideraram empreendedorismo um processo pelo qual indivíduos – autonomamente ou dentro de organizações – perseguem oportunidades sem levar em consideração os recursos que eles controlam no momento. Assim, ao longo dos anos 90, são encontradas propostas de significação para o termo que implicam o reconhecimento da inovação como parte essencial do fenômeno, salientando ainda a possibilidade dele ocorrer em diferentes contextos com conseqüências supostamente voltadas para o bem estar humano.

Entre as definições mais recentes, a de Morris em 1998 é tomada nesse texto como um ponto de partida para a análise do empreendedorismo. Assim, empreendedorismo é entendido como um processo pelo qual, indivíduos ou grupos, integram recursos e competências para explorar oportunidades no ambiente, criando valor, em qualquer contexto organizacional, com resultados que incluem novos empreendimentos, produtos, serviços, processos, mercados e tecnologias.

Dentro desse enfoque mais amplo que o empreendedorismo está assumindo na literatura mais recente, Stevenson e Jarillo, em 1990, apontaram três correntes de pesquisa. Um primeiro grupo de pesquisadores se concentra na explicação das conseqüências do empreendedorismo, buscando respostas para a pergunta: o que acontece quando empreendedores agem? Esse parece ser o domínio dos economistas principalmente. A pergunta sobre por que empreendedores agem, tem recebido em especial a atenção de pesquisadores da área de psicologia e sociologia, fornecendo importantes explicações sobre as causas da ação empreendedora com foco no indivíduo. Por fim, o centro de atenção de alguns pesquisadores, de diversas disciplinas, está em como os empreendedores agem, gerando

conhecimento sobre as características e formas de ação empreendedora em contextos organizacionais e ambientais diferenciados.

A diversidade de perspectivas com que o empreendedorismo é tratado na literatura é exemplificada de forma eficaz e resumida por Louis Jacques Filion em artigo publicado em 1999. Nesse trabalho o autor mostra como pesquisadores filiados a diferentes campos do conhecimento tendem a visualizar os empreendedores de forma diferenciada. Assim, por exemplo, para os economistas os empreendedores estão associados à inovação e são direcionadores de desenvolvimento, para os engenheiros estes são bons distribuidores e coordenadores de recursos, e para os administradores empreendedores são vistos como organizadores competentes e desembaraçados que desenvolvem visões por meio da organização e uso de recursos.

Portanto, em função do que foi discutido até esse ponto nesse texto, a seguir, são apresentadas sínteses da contribuição de três autores amplamente citados na literatura que ilustram vertentes distintas, porém complementares, de explicações sobre a natureza do empreendedorismo: Schumpeter, McClelland e Drucker.

#### Schumpeter e a visão econômica do empreendedorismo

Schumpeter é reconhecido amplamente na literatura sobre o empreendedorismo como autor de uma importante contribuição para o entendimento da ação empreendedora. Em um de seus livros, em que trata de uma Teoria do Desenvolvimento Econômico, Schumpeter considera o empreendedorismo como o fator fundamental desse desenvolvimento.

A partir de considerações preliminares sobre a natureza dos fatos da vida humana, Schumpeter entende que estes nunca são pura ou exclusivamente econômicos, e que sempre existem outros aspectos em geral mais importantes, mas que sua intenção reside na explicação de fatos que resultam do comportamento econômico, isto é, dirigido, para a aquisição de bens, diferenciando-os do que chama fatos sociais que, segundo ele, resultam do comportamento humano.

Para ele, o desenvolvimento se dá por meio de descontinuidades no sistema econômico que causam o deslocamento de seu ponto de equilíbrio. Para melhor entendimento dessa noção, Schumpeter contrasta o desenvolvimento econômico com o crescimento que é entendido como o processo interno, ou seja, controlado pelo próprio sistema, de ajustes contínuos. Para Schumpeter, o novo não é alcançável a partir do antigo mediante passos infinitesimais. O novo surge na esfera empresarial quando, por meio da ação de indivíduos, surgem alterações na produção. Produção para Schumpeter significa combinar materiais e forças que estão ao alcance do indivíduo, enquanto que o empreendedorismo se manifesta quando novas combinações são desenvolvidas, ou seja, quando surgem novas formas de produção.

A partir dessas noções, Schumpeter introduz o conceito de empreendimento como sendo a realização de novas combinações, sendo o empreendedor o indivíduo cuja função é realizá-lo. É importante notar que, em Schumpeter, o empreendedor não é apenas o criador de empresas, pois como foi mencionado anteriormente, para ele novas combinações surgem em cinco formatos: novos bens, novos métodos de produção, novos mercados, novas fontes de matérias primas e novas organizações.

Para se entender a proposição de Schumpeter sobre o empreendedorismo é preciso considerar que este visualizava o mesmo como uma função econômica, cujo centro é a inovação, e diferente da função gerencial cujo cerne está no ajuste e manutenção do equilíbrio. Fundamental, também, é compreender que para Schumpeter o empreendedorismo é um fato econômico, isto é, se manifesta no mundo das relações guiadas pelo interesse em aquisição de bens.

### McClelland e a visão comportamental do empreendedorismo

David McClelland foi um psicólogo que desenvolveu estudos focados no comportamento empreendedor. Para ele, o comportamento empreendedor deveria ser visto também como um dos motores do desenvolvimento econômico. Contudo, seu foco de atenção estava na busca de explicações para razões que levavam indivíduos específicos a se envolverem com empreendimento e outros não.

Na visão de McClelland sobre o empreendedorismo, surge a noção de papel, diferente da função empreendedora, no sentido que o comportamento empreendedor é um entre diferentes papéis que o indivíduo assume na vida social. O exercício desse papel por um indivíduo, na visão de McClelland, está associado à intensidade de uma força central no comportamento empreendedor que ele denominou necessidade de realização. A necessidade de realização é tida como um traço de personalidade do indivíduo que se caracteriza por uma forte motivação para a excelência, para a obtenção de resultados ótimos em relação a um conjunto de padrões e um forte desejo de sucesso.

Em seus estudos, McClelland procurou evidências da associação entre alta necessidade de realização e desenvolvimento econômico. Seu programa de pesquisa foi amplo e diversificado, envolvendo desde estudos históricos até experimentos em laboratórios. As pessoas com alta necessidade de realização, em geral, procuram assumir responsabilidade na busca de soluções para problemas, tomando iniciativas por vontade própria; necessitam *feedback* rápido sobre seu desempenho; e costumam estabelecer metas desafiadoras e, nesse sentido, assumem riscos moderados em ações nas quais julgam ter controle sobre a possibilidade de sucesso.

Quando McClelland definiu as características identificadoras do comportamento empreendedor, além daquelas mencionadas no início desse capítulo, ele se referiu ao fato do comportamento empreendedor usar o dinheiro como uma medida de resultado. Essa afirmação que restringe também sua concepção de empreendedorismo ao mundo das relações econômicas, precisa ser mais bem qualificada para evitar um entendimento errôneo da motivação do comportamento empreendedor. A satisfação da necessidade de realização está associada a ter iniciado a ação que é bem sucedida e não com o reconhecimento público, no entanto a alta necessidade de realização é orientada por alta necessidade de *feedback* concreto sobre resultados; assim, o dinheiro é uma medida concreta de sucesso, mas não é necessariamente orientador do comportamento no papel empreendedor.

### Drucker e a visão administrativa do empreendedorismo

Peter Drucker, autor de renome no campo da Administração, defende a proposição do empreendedorismo como uma disciplina do conhecimento humano que pode ser adquirido em nível individual e organizacional, sendo, portanto, comportamento e não traço de personalidade. Ele considera a possibilidade de desenvolver uma teoria da economia e da sociedade baseada no empreendedorismo, cuja tarefa principal é fazer algo novo. Para ele o empreendedor busca por mudança, responde a ela e a explora como uma oportunidade.

No comportamento empreendedor a inovação é o instrumento específico devendo ser praticada de forma sistemática pelo empreendedor. Assim, é central no comportamento empreendedor desenvolver competências que permitam a busca orientada e organizada por mudanças, acompanhada da análise sistemática de oportunidades que tais mudanças podem oferecer para inovação econômica ou social.

Para que isso seja possível, Drucker propõe o monitoramento contínuo de sete fontes de inovação: O inesperado (sucesso ou fracasso); Incongruência da realidade (diferenças entre o que é, parece ser e deve ser); Necessidades de processo; Mudanças na estrutura de mercado ou indústria; Demografia; Mudanças de percepção, humor ou significado (cultura); e Conhecimento novo

A inovação sistemática deve ser o foco do que Drucker denomina Administração Empreendedora cuja aplicação pode ser feita em empresas existentes, na administração de serviços públicos ou em novas empresas. Para isso, é necessário, ainda segundo Drucker, a definição de políticas empreendedoras que envolvem ações relacionadas à: (i) liderança da obsolescência dos produtos; (ii) percepção do novo como oportunidade e não ameaça; (iii) trabalho no presente nos produtos que farão um amanhã diferente; (iii) estímulo às práticas empreendedoras com autonomia; (iv) foco da visão administrativa em oportunidades; (v) mensuração do desempenho inovador; e (vi) criação de uma estrutura que permita a inovação.

Uma comparação entre as três contribuições sintetizada nessa seção permite observar algumas similaridades, bem como diferenças. Nas três visões a inovação é o aspecto central do empreendedorismo. Para Schumpeter o empreendedorismo é uma função econômica (centrada no empreendimento), para McClelland é um papel entre vários (centrado no comportamento do indivíduo) e para Drucker é uma disciplina do conhecimento (que pode ser aprendido em nível individual e organizacional). Por fim, em termos de campo de aplicação ou de manifestação do fenômeno, Schumpeter se restringe a empresas, McClelland enfatiza empresas e Drucker amplia para qualquer tipo de organização.

### Contribuições recentes

A percepção do empreendedorismo como um fenômeno associado à criação de novas empresas, iniciada com as proposições de Schumpeter como uma das formas de descontinuidade no sistema econômico, e amplificada pela contribuição de McClelland com sua visão do comportamento empreendedor, continua atraindo a atenção de pesquisadores. Em trabalho publicado em 2003, por exemplo, Ardichvili, Cardozo e Ray, fazem uma contribuição significativa ao proporem que a criação de empresas bem sucedidas segue um processo bem sucedido de desenvolvimento de oportunidade. Este processo inclui um comportamento ativo do indivíduo empreendedor no reconhecimento de uma oportunidade, sua avaliação e posterior desenvolvimento propriamente dito. Segundo os autores, as oportunidades são orientadas pela criação de valor para *stakeholders* de empresas potenciais. Além disso, esse processo sofre influência de alguns fatores principais relacionados à capacidade de monitoramento continuado de fontes de inovação; à possível existência de assimetria em acesso a informação e conhecimento anterior; à formação de redes sociais; a traços de personalidades que incluem otimismo, auto-eficácia e criatividade; e aos tipos de oportunidades percebidas.

Na vertente do empreendedorismo como um fenômeno que pode se manifestar ao nível organizacional, Stevenson e Jarillo em 1990 sugeriram as seguintes proposições para o fenômeno no campo organizacional:

1. Uma organização empreendedora é aquela que busca oportunidades, independente dos recursos que correntemente controla.
2. O nível de empreendedorismo dentro da organização (i.e. a busca de oportunidades) é criticamente dependente da atitude dos indivíduos dentro da organização posicionados abaixo do escalão de topo da administração.
3. O comportamento empreendedor exibido por uma organização será positivamente correlacionado com seus esforços de colocar os indivíduos em posições para detectar oportunidades; de treiná-los para serem capazes de fazê-lo e recompensá-los por fazê-lo.
4. Organizações que fazem esforços conscientes para diminuir as conseqüências negativas de fracassos quando oportunidades são buscadas exibirão uma maior grau de comportamento empreendedor.

5. Não só a taxa de sucesso, mas a própria quantidade de comportamento empreendedor será uma função da habilidade subjetiva dos empregados em explorar as oportunidades.
6. Organizações que facilitam a emergência de redes informais internas e externas, e permitem a alocação gradual e o compartilhamento de recursos, exibirão um grau maior de comportamento empreendedor.

Argumentos adicionais para uma visão mais integrada do empreendedorismo foram colocados por Jack e Anderson em 2002. Essas autoras, baseadas na teoria de estruturação de Giddens, desenvolveram a concepção do empreendedorismo como um processo socioeconômico incrustado, no qual o empreendedor é visto como agente e o contexto como estrutura. Com isto, elas querem dizer que o empreendedor, inserido no meio social, torna-se parte da estrutura local onde seu empreendimento se instala. Isso permite que o empreendedor se baseie em e utilize recursos de diversas naturezas propiciados pelo ambiente. O argumento das autoras defende a necessidade dos pesquisadores abandonarem o estudo do empreendedor isoladamente e voltarem-se para o que denominam processo empreendedor. Empreendedorismo, para elas, mais do que um processo econômico, é um processo que se beneficia do contexto social que dá forma e cria os resultados da ação empreendedora. A incrustação pode, algumas vezes, permitir a criação de oportunidades.

Por fim, Bruyat e Julien (2000), baseados em uma abordagem construtivista, propõem que o desenvolvimento de conhecimento novo em empreendedorismo deve ser orientado por um aceitação da noção que o empreendedorismo é um processo dialógico que envolve um indivíduo e criação de novo valor, e que este somente será entendido se considerarmos o indivíduo, o projeto, o ambiente e os relacionamentos entre eles ao longo do tempo. Essa visão se fundamenta em três idéias básicas que esses autores julgam que devem ser necessariamente compartilhadas pelos pesquisadores em empreendedorismo. A primeira é o reconhecimento de que os indivíduos são um elemento importante ou mesmo vital na criação de novo valor. Em segundo lugar, a afirmação de que o indivíduo não é simplesmente uma máquina que reage automaticamente a estímulos do ambiente, mas apresenta a capacidade de aprender e criar e, portanto, tem certa liberdade de ação independente de condições facilitadoras ou restritivas do ambiente. Por fim, deve-se compartilhar a crença de que os recursos no ambiente podem exercer um papel facilitador ou estimulador ajudando a aumentar o número de empreendedores em uma região.

Tendo discorrido sobre a diversidade de significados existentes na literatura sobre o empreendedorismo e apresentado de forma sintética a contribuição de três autores clássicos que ilustram as vertentes principais das explicações sobre a ação empreendedora, essa seção concluiu com a indicação de algumas contribuições recentes que permitem fazer um elo com o modelo de análise proposto nesse ensaio.

### **Um modelo integrado da ação empreendedora**

Como dito anteriormente, esse texto tem por objetivo apresentar um modelo integrado da ação empreendedora. O pressuposto básico desse modelo diz respeito à impossibilidade de fazer prescrições sobre a maneira mais adequada ou correta dos indivíduos manifestarem suas habilidades empreendedoras. Nesse sentido, a idéia defendida nesse texto é a de que o fenômeno do empreendedorismo é complexo, multifacetado e impermeável a abordagens unidimensionais. Pode-se apreender esse fenômeno analisando as dimensões relacionadas ao indivíduo, ao empreendimento e ao contexto. Todavia, qualquer análise fragmentada em cada uma dessas dimensões será necessariamente incompleta.

A configuração dessas dimensões em um modelo integrado é um ideal de busca de entendimento que, mesmo não sendo alcançável, pode ser aproximado pela forma como o fenômeno se apresenta ao estudioso do tema. Assim, não se pretende demonstrar a veracidade

desse modelo, mas sim apresentá-lo como uma explicação verossímil desse instigante fenômeno contemporâneo.

Essa forma tridimensional de abordar o empreendedorismo foi usada como norte na elaboração desse texto. Entende-se que a dimensão do processo proposta por Gartner, discutida na introdução, é melhor compreendida por meio dos aspectos que se relacionam ao indivíduo, ao empreendimento e ao contexto quando tentamos analisar a ação empreendedora. Assim, a quarta dimensão do modelo de Gartner é entendida como transversal às demais dimensões, sofrendo e exercendo influência sobre elas.

Em cada uma das três dimensões estão envolvidos atributos, processos e resultados que podem ser pessoais, organizacionais e ambientais, respectivamente. De uma forma esquemática, essa estrutura de análise pode ser representada pela figura 1.

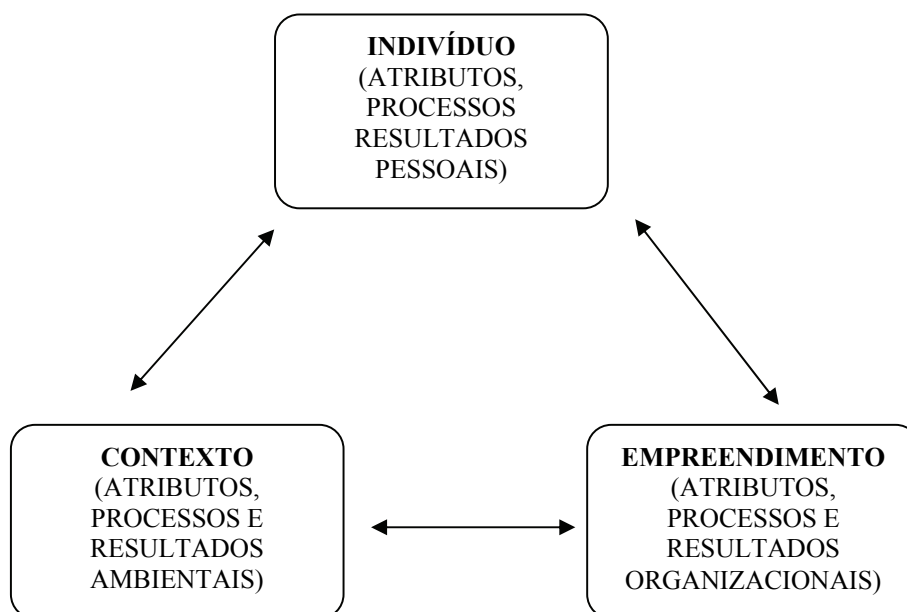


FIGURA 1 – DIMENSÕES DA AÇÃO EMPREENDEDORA

Conforme pode ser visto na figura 1, cada uma das dimensões envolvidas no empreendedorismo pode ser analisada sob a perspectiva de atributos, processos ou resultados. A noção de atributo permite distinguir aquilo que é próprio de um ser, objeto ou fenômeno. Nesse sentido, quando se aborda atributos pessoais, organizacionais ou ambientais, pretende-se discorrer sobre características ou propriedades, qualitativas ou quantitativas, que identificam ou definem um objeto ou entidade (Ferreira, 2004). Assim, atributos pessoais podem incluir dados demográficos tais como idade, gênero, nível de educação, bem como outras características que possam discriminar entre pessoas envolvidas ou não em ações empreendedoras, entre as quais se encontram traços de personalidade, história de vida, entre outras. Da mesma forma, atributos organizacionais e ambientais discriminam entre tipos de empreendimentos e condições do contexto. Por exemplo, é possível ter empreendimentos de pequeno porte e grandes empreendimentos; empreendimentos independentes e empreendimentos corporativos; empreendimentos de base tecnológica e empreendimentos tradicionais. Condições de contexto diferenciadas podem ser percebidas por atributos do tipo: estável e dinâmico; regulado e competitivo; favorável e desfavorável.

Os atributos podem ser analisados em pelo menos duas formas: algumas vezes eles são úteis para identificar dicotomias do tipo presente x ausente ou tem x não tem; outras vezes,



eles permitem identificar diferenças de intensidade do tipo forte x fraco ou alto x baixo, com uma variedade de estados intermediários.

Por sua vez, a noção de processo é aqui empregada no sentido de procurar delinear maneiras pela qual um conjunto de ações se realiza, seja de forma intencional ou emergente. Processo pode ser ainda entendido como uma seqüência de estados de um sistema que evolui, isto é, uma sucessão de estados ou de mudanças (Ferreira, 2004). De forma semelhante a que foi abordada em relação a atributos, a análise dos processos pessoais, organizacionais e ambientais permite uma compreensão mais abrangente da ação empreendedora. Processos pessoais podem dizer respeito à aprendizagem e ao exercício de diferentes papéis requeridos pela ação empreendedora. Processos organizacionais envolvem diversos aspectos da estruturação e execução de tarefas empreendedoras relacionadas à forma de organização, obtenção e aplicação de recursos. Por fim, processos ambientais dizem respeito a condições mutáveis do entorno no qual surge o empreendimento, tais como, institucionalização de práticas empresariais, evolução de condições políticas, sociais, econômicas e tecnológicas, entre outras. Os processos, pelo significado dual a eles atribuídos nesse texto, podem ser usados na descrição de etapas ou procedimento executados na ação empreendedora, e, ainda, podem auxiliar na identificação de diferentes situações onde ocorre a ação empreendedora.

Por fim, a dimensão dos resultados envolve o entendimento das conseqüências da ação empreendedora no nível pessoal, organizacional ou ambiental. Por exemplo, ganhos econômicos, profissionais e até mesmo psicológicos que os indivíduos experimentam na ação empreendedora devem ser objeto de análise em uma explicação mais abrangente do empreendedorismo. Da mesma forma, resultados que afirmam a legitimação política, social ou econômica do empreendimento cuja criação está sendo buscada estão envolvidos no estudo da ação empreendedora. Então há de se esperar que a ação empreendedora reflita em conseqüências de âmbito mais amplo, com reflexos para o desenvolvimento do entorno no qual se dá. Em geral, os resultados da ação empreendedora são vistos de uma forma positiva pela literatura. No entanto, não se deve deixar de considerar as possibilidades de resultados indesejados desse fenômeno que precisam ser tratados em uma análise mais ampla do tema. Por exemplo, quais as conseqüências psicológicas do fracasso na ação empreendedora, ou ainda, que resultados adversos podem decorrer de uma ênfase exagerada na exploração de recursos sociais ou ambientais escassos.

As dimensões da ação empreendedora foram apresentadas nessa seção. O foco em atributos, processos e resultados que podem ser identificados em três níveis de análise do empreendedorismo é coerente com as discussões mais recentes presentes na literatura e sintetizadas na seção anterior. Assim, na próxima seção procura-se delinear uma possível operacionalização desse modelo de análise com a proposição de indicadores de características inerentes aos três níveis de análise: indivíduo, empreendimento e contexto.

### **Desvelando as possíveis configurações empreendedoras**

A abordagem das configurações não é muito comum no estudo do empreendedorismo. Harms, Kraus e Reschke (2007) em trabalho recente apontaram que os estudos sob essa abordagem no campo ainda são muito heterogêneos e salientam a relevância da abordagem para melhorar a administração de diferentes tipos de *start ups*.

A literatura que discute o fenômeno do empreendedorismo é farta na utilização de possíveis medidas para as dimensões que são usadas nesse modelo. Ao nível do indivíduo, encontram-se explicações da ação empreendedora focadas na necessidade de realização, na motivação para empreender, no envolvimento de outros colaboradores, na existência de modelos empreendedores, na experiência anterior entre outros. Medidas relacionadas ao empreendimento também abundam na literatura, podendo ser relacionadas à estrutura, recursos, competências, estratégia e tecnologia. Por fim, estados do contexto são

caracterizados de diversas maneiras na literatura, sendo os mais usuais os aspectos relacionados ao dinamismo ambiental, complexidade, clima competitivo, suficiência de recursos e regulação.

O desvelamento de configurações empreendedoras baseia-se na possibilidade de identificação de atributos, processos ou resultados que possam ser identificados como posições discretas ao longo de determinada dimensão. Essas posições discretas podem ser usadas, de maneira combinada, para identificar diferentes estados de atributos, processos ou resultados individuais, organizacionais ou contextuais, que levam à percepção de totalidades diversas do fenômeno.

Seguindo a tradição da abordagem das configurações nos estudos organizacionais, espera-se evidenciar que o esquema de análise que se propõe permite a descrição de manifestações da ação empreendedora, salientando as diferentes combinações de subdimensões que, ao ocorrerem concomitantemente, permitem a percepção de configurações empreendedoras. Assim, a proposição que se apresenta nessa seção baseia-se na possibilidade de diferenciação dessas três dimensões em subdimensões mais específicas, que são usualmente tratadas na literatura do empreendedorismo, como segue:

i) Indivíduo: a compreensão dessa dimensão envolve o entendimento de aspectos associados à necessidade de realização; à motivação para empreender; e ao controle do processo empreendedor;

ii) Empreendimento: nessa dimensão assumem relevância o estágio do negócio em termos de ciclo de vida; o nível de restrições ao domínio da tecnologia; e a existência de vínculo com outras organizações;

iii) Contexto: dinamismo ambiental, complexidade e clima competitivo predominante no ambiente são os aspectos que aparentam ter maior aderência às diferentes manifestações do empreendedorismo.

A lógica das configurações pode ser traduzida, então, na diferenciação de estados de cada uma das sub-dimensões apresentadas. De forma simplificada, são identificadas as seguintes possibilidades:

a) para o indivíduo:

a.1) necessidade de realização: baixa x alta

a.2) motivação para empreender: por necessidade x por oportunidade x social

a.3) controle do processo empreendedor: no indivíduo x na equipe

A literatura trata, desde McClelland (1961), da necessidade de realização como um aspecto central no comportamento empreendedor. Este construto pode ser operacionalizado visando distinguir entre indivíduos com maior ou menor intensidade de necessidade de realização, podendo assim, a princípio, serem distinguidos dois estados discretos possíveis: baixa ou alta necessidade de realização. A motivação para empreender tem sido tratada como bi-polar, isto é, na literatura discute-se a oportunidade de empreender em oposição à necessidade de empreender. Todavia, pode-se visualizar uma terceira motivação para empreender que está associada ao cumprimento de uma missão social. Esta motivação está presente, em geral, nas organizações voluntárias ou públicas. Dessa forma, propôs-se a diferenciação de três motivos para empreender. Por fim, a ação empreendedora pode ser baseada na participação dominante de uma só pessoa, ou pode se manifestar como um esforço coletivamente conduzido. Isso implica na possibilidade de ações empreendedoras terem seu controle no indivíduo ou na equipe.

b) para o empreendimento:

b.1) estágio do negócio: início ou crescimento (emergente) x maduro ou declínio (estabelecido)

b.2) domínio da tecnologia: público x proprietário (restrito)

b.3) tipo de autonomia: independente x corporativo x rede

Na dimensão do empreendimento, de início considera-se relevante que as ações empreendedoras podem surgir em diferentes estágios do ciclo de vida do negócio. Em termos simplificados, sugere-se a possibilidade de dois estados discretos para esse construto. O estágio emergente engloba os estágios iniciais do ciclo de vida, que na literatura usualmente são denominados início e crescimento. Por outro lado, os estágios de maturidade e declínio no ciclo de vida do negócio são agrupados no estágio denominado estabelecido. A questão tecnológica mais relevante na ação empreendedora relaciona-se com o acesso à tecnologia. Em termos gerais, os empreendimentos podem surgir com base em tecnologia de domínio público ou de acesso restrito. Por fim, um aspecto central do empreendimento, que vai determinar sua forma de atuação no mercado ou na sociedade, diz respeito à autonomia do novo empreendimento. Sugere-se que há pelo menos três situações distintas a considerar nesse quesito: um empreendimento independente, um empreendimento vinculado a uma organização já existente e um empreendimento originado de ação organizada de diversas organizações (rede).

c) para o contexto:

c.1) dinamismo: baixo x alto

c.2) complexidade: baixa x alta

c.3) clima: hostil x favorável

Por fim, na dimensão ambiental são apresentados três aspectos muito frequentes na literatura. O primeiro deles refere-se ao ritmo de mudanças que ocorrem no contexto, levando à percepção de ambientes altamente dinâmicos, com muitas mudanças ou ambientes menos dinâmicos, onde o ritmo de mudanças é muito lento. A complexidade ambiental diz respeito à diversidade de tipos de públicos ou organizações que compõem o espaço de atuação do novo empreendimento. Há contextos simples, de baixa complexidade, onde as interações são realizadas com poucos tipos de clientes/usuários, fornecedores ou outros tipos de atores. Há, também, ambientes mais complexos que envolvem elevado número de tipos de instituições. Por fim, um aspecto muito relevante diz respeito ao clima competitivo predominante no contexto do novo empreendimento. Este pode ser ameno ou favorável, com pouca agressividade, mas pode ser também mais hostil com intensa disputa por recursos ou oportunidades. Embora, esse aspecto pareça mais apropriado em empreendimentos de mercado, é possível perceber climas competitivos em organizações públicas ou voluntárias, por exemplo, na disputa por recursos sociais escassos ou por legitimação social.

Os diferentes estados das subdimensões, quando combinados, levam à possibilidade teórica de identificação de 1152 configurações diferentes. No entanto, também de forma consistente com a abordagem das configurações em Administração, sabe-se que a maioria das configurações são formas instáveis, de duração efêmera. Um exercício de classificação de formas contemporâneas de manifestação da ação empreendedora permite a identificação de 12 tipos de configurações, apresentadas no quadro 1.

**QUADRO 1: POSSÍVEIS CONFIGURAÇÕES EMPREENDEDORAS**

Configuração	indivíduo			empreendimento			contexto		
	necessidade de realização	motivação para empreender	controle do processo empreendedor	estágio do negócio	domínio da tecnologia	tipo de autonomia	dinamismo	complexidade	clima
Empresa inovadora de vida mediana	alta	oportunidade	no indivíduo	emergente	proprietário	independente	alto	alta	hostil

**QUADRO 1: POSSÍVEIS CONFIGURAÇÕES EMPREENDEDORAS (cont.)**

Empresa inovadora de vida longa	alta	oportunidade	no indivíduo	emergente	proprietário	independente	alto	alta	favorável
Empresa tradicional de vida curta	baixa	necessidade	no indivíduo	estabelecido	público	independente	baixo	baixa	hostil
Empresa tradicional de vida mediana	baixa	necessidade	no indivíduo	estabelecido	público	independente	baixo	baixa	favorável
Intraempreendimento de vida mediana	alta	oportunidade	no indivíduo	emergente	proprietário	corporativo	alto	alta	hostil
Intraempreendimento de vida longa	alta	oportunidade	no indivíduo	emergente	proprietário	corporativo	alto	alta	favorável
Organização do 3º. setor de vida mediana	alta	social	na equipe	emergente	público	independente	alto	alta	hostil
Organização do 3º. setor de vida longa	alta	social	na equipe	emergente	público	independente	alto	alta	favorável
Organização ou projeto social de vida longa	alta	social	no indivíduo	emergente	público	corporativo	baixo	baixa	favorável
Organização ou projeto social de vida curta	baixa	social	no indivíduo	emergente	público	corporativo	baixo	baixa	favorável
Organização ou projeto social de vida mediana	baixa	social	no indivíduo	estabelecido	público	corporativo	baixo	baixa	favorável
Cooperativa ou associação de empresas	alta	necessidade	na equipe	estabelecido	público	rede	alto	alta	favorável

As configurações propostas no quadro 1 representam uma primeira aproximação conceitual na tentativa de abordar a ação empreendedora com a lente da abordagem das configurações. Nesse sentido, elas são fruto da interpretação dos autores do ensaio, baseados na sua experiência com diferentes manifestações do fenômeno e no estudo sistemático do tema nos últimos 10 anos. Por limitações de espaço, ilustra-se a interpretação de quatro configurações, à guisa de demonstração do raciocínio adotado na classificação das ações empreendedoras.

Empresa inovadora de vida mediana e Empresa inovadora de vida longa

Essas duas configurações são manifestações frequentes da ação empreendedora. Elas são marcadas, a nível do indivíduo, por serem fruto de uma necessidade de realização alta, motivada pela percepção de oportunidade para empreender, cujo controle da ação reside

usualmente em uma só pessoa, o empreendedor. No que diz respeito ao empreendimento, este se caracteriza, em geral, por um estágio de vida do negócio emergente, com a necessidade de um domínio tecnológico proprietário, surgindo usualmente na forma autônoma, isto é, independente de um grupo empresarial. Por fim, as condições ambientais são semelhantes em dois aspectos: ambiente dinâmico e complexo. Todavia, as duas configurações se diferenciam no que diz respeito ao clima competitivo dominante, sendo hostil na primeira e favorável na segunda.

#### Empresa tradicional de vida curta x Empresa tradicional de vida mediana

Nesses dois casos, as configurações são muito semelhantes entre si, mas se diferem acentuadamente das empresas inovadoras. Como nas configurações anteriores, também essas duas são freqüentes no mundo contemporâneo. Ao nível do indivíduo, suas características são: baixa necessidade de realização, motivação por necessidade e controle da ação no indivíduo. Para o empreendimento, os estados usuais dessas configurações se apresentam como: estágio de negócio estabelecido, tecnologia de domínio público e independência de grupo empresarial. Por fim, no contexto, as duas configurações se diferenciam na intensidade do clima competitivo, favorável para a segunda e hostil para a primeira, sendo o mesmo estado nas outras duas sub-dimensões: baixo dinamismo e baixa complexidade.

Por fim, ao salientar-se o estado preliminar do desenvolvimento desse modelo de análise, deseja-se sugerir as possibilidades de sua utilização. Uma utilidade do modelo está na possibilidade explicativa que o mesmo traz, indicando que a literatura que aborda o empreendedorismo pode se beneficiar de análises mais refinadas das diferentes manifestações da ação empreendedora. Por outro lado, as proposições feitas sobre as diferentes configurações podem ser empiricamente testadas no sentido de verificar as adequações das descrições feitas no quadro 1. Finalmente, a abordagem aqui apresentada pode ser enriquecida com outros aspectos tratados na literatura, visando ampliar o entendimento das configurações empreendedoras.

#### **Referências**

- ARDICHVILI, ALEXANDER; CARDOZO, RICHARD, RAY, SOURAV A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. **Journal of Business Venturing**, v. 18, p. 105-123, 2003.
- BRUYAT, CHRISTIAN; JULIEN, PIERRE-ANDRÉ Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 16, p. 165-180, 2000.
- DRUCKER, PETER F. **Innovation and entrepreneurship** practice and principles. London: Pan Books, 1986.
- FERREIRA, AURÉLIO BUARQUE DE HOLANDA **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**, 3ª. Edição, Curitiba: Editora Positivo, 2004.
- FILION, LOUIS J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 05-28, 1999.
- GARTNER, WILLIAM B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, November, 1985, p. 696-706.
- HARMS, R.; KRAUS, S.; RESCHKE, C. H. Configurations of new ventures in entrepreneurship research: contributions and research gaps. **Management Research News**, v. 30, n. 9, p. 661-673, 2007
- JACK, SARAH L.; ANDERSON, ALISTAIR R. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, v. 17, 2002, p. 467-487.
- KIRZNER, M. L. **Competition and entrepreneurship**. Chicago: Chicago University Press, 1973.

- McCLELLAND, DAVID C. **The achieving society**. Princeton, New Jersey: D. Van Nostrand Company, 1961.
- MEYER, ALAN D.; TSUI, ANNE S.; HININGS, C. R. Configurational approaches to organizational analysis. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, 1993, p. 1175 – 1195.
- MILLER, DANNY The genesis of configuration. **Academy of Management Review**, v. 12, 1987, p. 686-701.
- MINTZBERG, H. **Structure in fives: designing effective organizations**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983.
- MORRIS, M. H. **Entrepreneurial intensity: sustainable advantages for individuals, organisations and societies**. Westport, CT: Quorum, 1998.
- SCHUMPETER, JOSEPH A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3ª. edição. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- STEVENSON, HOWARD H.; JARILLO, J. CARLOS A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 17-27, 1990.
- STEVENSON, HOWARD H.; ROBERTS, MICHAEL J.; GROUSBECK, H. IRVING **New business ventures and the entrepreneur**. Homewood: Richard D. Irwin, 1985.