

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

MASTER IN INTERNATIONAL MANAGEMENT
MESTRADO EM GESTÃO EXECUTIVA

A VISÃO DA CRIAÇÃO DAS OPORTUNIDADES EMPREENDEDORAS

CARLOS EDUARDO COTRIM

DEZEMBRO DE 2010

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

MASTER IN INTERNATIONAL MANAGEMENT
MESTRADO EM GESTÃO EXECUTIVA

A VISÃO DA CRIAÇÃO DAS OPORTUNIDADES EMPREENDEDORAS

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE, Fundação Getúlio Vargas, para a obtenção do Título de Mestre em Administração Pública e Empresarial.

ALUNO: CARLOS EDUARDO COTRIM

PROFESSOR ORIENTADOR: ALEXANDRE LINHARES

Rio de Janeiro

03 de Dezembro de 2010

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

MASTER IN INTERNATIONAL MANAGEMENT
MESTRADO EM GESTÃO EXECUTIVA

TÍTULO:

A visão da Criação das Oportunidades Empreendedoras

Dissertação de Mestrado Apresentada por:
Carlos Eduardo Cotrim

Aprovada em 03 / 12 / 2010.
Pela Comissão Examinadora:
Doutor Alexandre Linhares
Doutor Filipe Sobral
Doutora Alda Rosana Almeida

“If opportunity doesn't exist, build a door..”.

Thomas Edison

Palavras chave: empreendedor, natureza da oportunidade, oportunidade de Empreendedorismo, Criação oportunidade, Ação empreendedor, estrutura cognitiva, descoberta oportunidade.

Agradecimentos

Agradeço a Deus que sempre esteve me abençoando em cada momento da minha vida.

Aos meus pais Wagner e Luzia, que sempre me ofereceram e incentivaram na melhor educação possível que este trabalho seja a premiação desta dedicação.

A minha esposa Thayz, pela compreensão, apoio e abnegação em diversos momentos para a conclusão desta jornada.

As minhas irmãs, tios, primos que estavam na torcida para a conclusão de mais etapa, em especial à minha vó Maria, que tanta energia positiva emanou em meu caminho.

Ao orientador Prof. Alexandre Linhares, pelas dicas, orientação e idéias construtivas que contribuíram para o meu crescimento pessoal e acadêmico, bem como a conclusão desta dissertação.

A Nokia Siemens pelo patrocínio ao curso e acreditar no meu potencial.

Aos colegas do mestrado, profissionais de excepcional qualidade. Juntos trilhamos o ineditismo, com muita dedicação e esforço. Atingir nosso objetivo com união, companheirismo e apoio tornou-nos um grupo especial, ao qual tenho orgulho de pertencer.

Inúmeras pessoas merecem meu agradecimento. Muitas nem sabem o quanto seu apoio, sua crença em minha capacidade de superar obstáculos, seu simples sorriso de cumplicidade foram importantes para me fazer prosseguir. Os que nos querem bem, amigos de infância ou recentes, cuja importância na vida de qualquer pessoa só pode ser avaliada pelos que receberam a graça de possuí-los. Estes meus amigos que estão presentes em todas as conquistas.

A todos, muito obrigado!

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
	O OBJETIVO.....	2
	ASPECTOS METODOLÓGICOS	3
	ESTRUTURA TÓPICOS	4
2	REFERÊNCIAL TEÓRICO	6
	EMPREENDEDOR.....	7
	OPORTUNIDADE.....	10
	ORIGEM	11
3	AÇÃO EMPREENDEDORA	15
	CARACTERÍSTICAS PESSOAIS.....	15
	CONHECIMENTO PRÉVIO	16
	CAPACIDADES ANALÍTICAS.....	19
	CUSTO INFORMAÇÃO	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
4	OPORTUNIDADES CRIADAS	30
	CONCEITO	31
	COGNIÇÃO.....	32
	CRIATIVIDADE.....	36
5	OPORTUNIDADE DESCOBERTA	39
	CONCEITO	39
	EXPLORAÇÃO SUB-ÓTIMA	43
6	CONCLUSÃO.....	46
	CARACTERÍSTICAS DA NATUREZA DA OPORTUNIDADE	47
	CARACTERÍSTICAS COGNITIVAS	49
	CARACTERÍSTICAS DA TOMADA DE DECISÃO	51
	SÍNTESE.....	54
	ESTUDOS FUTUROS	58
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
	ANEXO 1 : QUADRO COMPARATIVO DAS VISÕES ...	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

1 INTRODUÇÃO

Este ensaio irá explorar o conceito da originalidade da idéia, e se a origem das idéias é relevante para sua exploração e enaltecimento. Como exemplo, é citado o youtube que em menos de um ano após seu lançamento foi adquirido pelo google onde seus três fundadores receberam 1,65 milhões de dólares. (*wikipedia.com*) Através desta idéia original os fundadores criaram o novo conceito que simplificou e revolucionou a forma dos usuários que utilizavam este serviço. O serviço permitia que os próprios usuários carregassem e compartilhassem videos em formato digital. Diante do imediato sucesso do youtube e sua alta audiência, mesmo já tendo lançado serviço similar, não restou alternativa ao google a não ser pagar para dominar esta nova audiência na internet. Esta é uma situação desejada pela maioria dos empreendedores, porém sucessos como o youtube são resultantes da perfeita exploração e execução da idéia, no momento certo e com boa recepção pelo seu público alvo. Mas porque esta oportunidade surgiu para estas pessoas? Porque outras pessoas não tiveram a mesma idéia? Este conceito já existia? Qual o diferencial dos fundadores? Estas e outras perguntas são endereçadas pelo estudo cada vez maior do empreendedorismo, buscando entender as origens das oportunidades de negócio e a ação humana que a transforma em realidade.

No exemplo acima, os fundadores do youtube perceberam a nova demanda que surgira da digitalização dos videos e a dificuldade presente para os usuários compartilharem os mesmos. As oportunidades de mercado tem em comum o fato de que acontecimentos aparentemente diversos convergem e dos mesmos surgem novos modelos de negócios, produtos ou serviços. O entendimento do processo de criação de novos negócios, o entendimento de como o empreendedor origina sua ideia e captura a oportunidade não é detalhe e sua estruturação e detalhamento pode ajudar no melhor entendimento numa das mais importantes atividades da economia.

O mercado e os usuários do youtube esperavam exatamente por este serviço ou os fundadores inovaram e simplificaram a utilização do serviço a ponto de seduzir seus novos usuários? Atualmente existe um debate sobre a natureza ontológica da oportunidade: as oportunidades são artefatos objetivos esperando ser descobertos,

ou elas aparecerem através de interpretações subjetivas e ações criativas dos indivíduos?

Problema de pesquisa

E assim é apresentado o problema de pesquisa : As oportunidades são desenvolvidas ou criadas? Existem oportunidades que podem surgir apenas a partir de ações diretas do empreendedor? Qual a diferença da origem da idéia para os diferentes tipos de oportunidade?

Esta dissertação será apresentada como ensaio, e detalhará as dimensões objetiva e subjetiva, a ação do mercado e a ação do empreendedor e o impacto destas ações e visões para a percepção e efetivação da oportunidade. Serão apresentadas as diferentes origens da oportunidade empreendedora, a forma como o empreendedor a percebe e os mecanismos cognitivos que levem a determinadas pessoas e não outras a tratar de determinada oportunidade.

O Objetivo

O termo empreendedorismo e seus estudos correlatos é um tema recente se comparado com diversos outros estudos. Surgindo possivelmente pela primeira vez com Schumpeter em 1934: ainda sem chamar diretamente o agente de inovação como empreendedor, Schumpeter apresentou sua visão econômica e objetiva sob o tema. Outros autores austríacos liderados por Kizner apresentaram maiores detalhes sob tema sempre estruturados na visão objetiva, criando assim o pensamento dominante atual.

Os conceitos e teorias de empreendedorismo e da oportunidade empreendedora vem sofrendo influências de diversas disciplinas (psicologia, economia, estratégia, cognição) e vem sendo reinventado continuamente nas ultimas décadas. Os conflitos entre as visões objetivas e materiais ou subjetivas e cognitivas, tem sido estudados a fim de estabelecer a visão definitiva sobre o tema.

Na última década principalmente, alguns autores passaram a desafiar a lógica dominante econômica e se dedicar ao tema, alguns diretamente sob a visão subjetiva, outros sob a estrutura cognitiva. Este ensaio contribui para a discussão, conciliando as visões objetiva e subjetiva e buscando também consolidar as diversas

teorias sobre os mecanismos de percepção utilizados para originar as idéias do empreendedor para a oportunidades.

O diferencial deste ensaio é buscar evidências nas diferenças no mecanismo cognitivo para os diversos tipos de oportunidade. Com uma visão mais centrada no papel do empreendedor, do ser humano e suas análises subjetivas justificando então o processo criativo como nascedouro de ideias, esta visão é complementar a visão econômica dominante das oportunidades objetivas e bastando a justificativa financeira para seu enaltecimento.

Este ensaio estará limitado a visão e conceituação da oportunidade, os mecanismos cognitivos e impactos do ambiente na mesma e da oportunidade ao ambiente. A exploração da oportunidade, criação de empresas, modelos de autoridade e planos de negócio não são parte deste estudo.

Este ensaio não somente verificou lacunas nas teorias existentes separadamente, como também integrou as diversas visões desta teorias de forma a propor novas hipóteses que poderão ser testadas em trabalhos futuros.

Aspectos metodológicos

A metodologia a ser utilizada em um trabalho de pesquisa, de acordo com Selltitz et al (1974), decorre da natureza básica do estudo e pode ser classificada em três tipos: Exploratórios, Descritivos e Causais.

Os estudos exploratórios são adequados quando não há preocupação com generalizações, mas com a aplicação da compreensão do fenômeno; o essencial é descobrir ideias e intuições. Pesquisas exploratórias permitem esclarecer conceitos e ideias, pesquisas descritivas buscam caracterizar uma situação, grupo ou indivíduo identificando a frequência com que certo fenômeno ocorre ou com que está relacionado a algum outro, e pesquisas causais buscam quantitativamente relações de dependência entre variáveis verificando uma hipótese de relação causal.

Partindo desta classificação, a pesquisa apresentada é essencialmente exploratória, tendo em vista que o problema de pesquisa em foco procura desenvolver ideias e conciliar teorias de diversas áreas de conhecimento, entre ciências cognitivas, ciências sociais e economia, e identificando a presença de elementos comuns nestas áreas buscando uma visão comum, para melhorar

entendimento e ampliar a compreensão do fenômeno da oportunidade empreendedora, numa perspectiva interdisciplinar.

Como “não há manipulação”, ou seja, não há tentativa deliberada e controlada de produzir efeitos diferentes através de diferentes manipulações, esta pesquisa é considerada “não-experimental”, por estas razões esta pesquisa será intitulada como ensaio. Yin (2003) acrescenta que esse tipo de questão é um fundamento lógico justificável para conduzir um estudo exploratório, tendo como objetivo o desenvolvimento de hipóteses e proposições pertinentes a inquirições adicionais.

Quanto aos meios, a metodologia foi de natureza bibliográfica. Segundo Vergara (2006, p. 48): Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e foruns eletrônicos especializados. A pesquisa bibliográfica deste estudo compreende conteúdos teóricos derivados de áreas de conhecimento distintas como psicologia, filosofia, cognição e economia, e os principais materiais utilizados como fonte de informação foram artigos especializados internacionais publicados em instituições especializadas no tema, além dos livros com a teorias clássicas.

Estrutura tópicos

Este ensaio foi estruturado em cinco capítulos, além deste. O Capítulo 1, já exposto, apresenta o contexto geral em que o estudo esta inserido, bem como introduz o problema de pesquisa a ser analisado. O capítulo 2 compreende o referencial teórico, no qual são apresentados os conceitos e aspectos gerais do empreendedorismo, a oportunidade de empreendedorismo e suas origens.

Inicialmente será apresentado os mecanismos cognitivos, buscando a origem da idéia. Na sequencia, serão apresentadas as conceituações objetivas (oportunidades descobertas) e subjetivas (oportunidades criadas). Do terceiro ao capítulo final, os temas são apresentados de forma a se completarem e consolidar os conceitos. Ao final de cada um dos mesmos conclusões serão apresentadas buscando construir a resposta ao problema de pesquisa.

O terceiro capítulo a o elemento humano para a exploração e conhecimento da oportunidade de empreendedorismo, explorando as teorias e conceitos cognitivos recentes apresentados.

O capítulo 4 apresenta a visão da criação da oportunidade, teorias correlatas e busca conceitos referentes visão apresentada nas teorias clássicas. No capítulo 5 serão apresentados os conceitos e visão mais tradicional da oportunidade sendo originada pela visão descrita como descoberta.

E finalmente o capítulo 6 apresenta as conclusões deste trabalho e recomendações para futuras pesquisas, bem como a síntese da estruturação cognitiva baseada entre os dois tipos de oportunidades identificados.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Para melhor abordagem da oportunidade de empreendedorismo, uma revisão na literatura sobre suas origens suporta o melhor entendimento do tema. Conceitos sobre o empreendedor, oportunidade de empreendedorismo e a natureza da oportunidade do empreendedorismo são apresentados de forma simplificada, também serão apresentados conceitos dos impactos econômicos e estrutura cognitiva de pesquisa de oportunidade.

Autores de diversas áreas de influencia como: economia, psicologia, cognição e sócio-política foram referenciados, desde autores pragmáticos até os autores atuais, passando por : Schumpeter, Kirzner, Casson, Shane, McMullen, Venkataraman, Drucker, Companys e Holcombe. A partir da análise de conceitos e teorias, autores que desafiam a lógica dominante da descoberta da oportunidade influenciaram as conclusões deste ensaio, tais como: Gartner, Buenstorf, Baron e Sarasvathy, que também serão resumidamente apresentados a seguir.

No início deste século Joseph A. Schumpeter introduziu uma nova visão da desenvolvimento econômico e da inovação. Sua teoria destacou o modelo dinâmico da economia, em que ocorrem as transformações que geram o desenvolvimento econômico. Ele ressaltou o importante papel do empreendedor no processo de inovação (Schumpeter, 1934), sendo o empreendedor o responsável pela busca e estruturação da novidade, de novos negócios. Ele também apresentou a ação empreendedora como destruição criativa (Schumpeter, 1942), pois ao mesmo tempo que lança uma nova oportunidade o empreendedor destrói valor de outras oportunidades já exploradas.

Pela visão de Schumpeter, o empreendedor é o responsável pela realização de novas combinações, que são a: introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de bem; introdução de um novo método de produção ou comercialização de um bem; abertura de novos mercados; conquista de novas fontes de oferta de matérias-primas ou de bens semi-faturados; e estabelecimentos de uma nova organização de qualquer indústria, abrangendo, assim, as coisas novas e as novas maneiras de se fazer. Sendo assim, observa-se que as contribuições dos empreendedores são fundamentais, e tem sido crescente seu reconhecimento neste papel.

A partir dos anos 90 diversos autores, passaram a importar diferentes visões aos conceitos já existentes de empreendedorismo utilizando teorias cognitivas e filosóficas aos conceitos de empreendedorismo, que são referenciados neste ensaio.

Comparativo entre as escolas de pensamento

De acordo com Shane (2.000) Existem diferentes abordagens atualmente para o empreendedorismo entre as principais escolas de pensamento do tema: escola neoclássicas de equilíbrio, escola psicológica e a escola austríaca. Segundo a teoria neoclássica do equilíbrio, o mercado é composto de agentes de maximização que tomam decisões coletivas sobre preços. O conceito do framework de equilíbrio assume que qualquer um pode ser empreendedor, e serão os atributos pessoais e não a informação que definirá que é um empreendedor, este conceito não inclui pessoas que reconhecem oportunidades que os outros não veem.

Para os teóricos da psicologia empreendedorismo é uma característica possuída por algumas pessoas apenas. Ao apresentar a descoberta da oportunidade, eles argumentam que a descoberta depende da diferença entre indivíduos na sua disposição e habilidade para procurar e identificar oportunidades. Ou seja, as características pessoais e não informação é que definirá quem é o empreendedor, sendo sua vontade e habilidades para agir serão os principais fatores de diferenciação entre os empreendedores e os não empreendedores.

A escola austríaca tem formado grandes acadêmicos e teorias sobre empreendedorismo, os autores austríacos acreditam que o framework do equilíbrio não endereça o processo de mercado. Eles defendem que o mercado encontra o equilíbrio a partir de condições iniciais de não equilíbrio, diferenças na informação fazem com as pessoas encontrem diferentes valores para o mesmo serviço ou produto.

As principais diferenças nas visões são as abordagens referentes ao conhecimento. A teoria do equilíbrio apresenta a premissa de que o conhecimento é igual a todos, com todas as oportunidades sendo de seu conhecimento o empreendedor escolheria em qual oportunidade explorar. Os autores austríacos defendem que um empreendedor não poderá explorar todas as oportunidades sozinho e, sendo assim, o mesmo não poderá selecionar entre diferentes oportunidades alternativas. Os austríacos também não acreditam que não existem

características diferenciadas para o indivíduo ser empreendedor, mas sim possuir a informação adequada para explorar uma oportunidade potencial. Outra diferença notada pelos austríacos é que a exploração da oportunidade pode ser endógena a descoberta da mesma, pois as habilidades para ambas atividades são distintas. Basicamente os austríacos acreditam na exploração mais descentralizada das oportunidades e na descoberta espontânea entre os membros da sociedade. Casson (1982) explora que o empreendedor faz uso intensivo de julgamento e faz escolhas que envolvem situações sem precedentes onde diferentes pessoas fariam diferentes decisões.

Empreendedor

Empreendedorismo é o movimento de mudança causado pelo empreendedor, cuja origem da palavra vem do verbo francês “entrepreneur” que significa aquele que assume riscos e começa algo de novo. (*wikipédia.com*)

De acordo com o dicionário Aurélio: empreendedor “Que ou o que empreende coisas difíceis; arrojado; realizador”. De acordo com Wikipédia: Empreendedor é o termo utilizado para qualificar, ou especificar, principalmente, aquele indivíduo que detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução; principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos – mercadorias ou serviços; gerando um novo método com o seu próprio conhecimento. É o profissional inovador que modifica, com sua forma de agir, qualquer área do conhecimento humano. Também é utilizado – no cenário econômico – para designar o fundador de uma empresa ou entidade, aquele que construiu tudo a duras custas, criando o que ainda não existia.

Apesar do atual debate do empreendedor e das recentes teorias, empreendedor é um conceito antigo que assumiu diversas vertentes ao longo do tempo. Joseph Schumpeter, um dos pioneiros austríacos pensadores do empreendedorismo, definiu o empreendedor como sendo o indivíduo que cria uma combinação e persegue a mesma no mercado, buscando alterar o padrão atual, através de sua criação e de forma racional explorando a incerteza presente.

“O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de

organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.” (Schumpeter, 1942).

Mais tarde, em 1967 com K. Knight e em 1970 com Peter Drucker foi introduzido o conceito de risco, pois o empreendedor precisa arriscar em algum negócio.

Kirzner, principal autor austríaco sobre empreendedorismo, define o empreendedor como alguém que percebe que um bem pode ser vendido por um preço mais alto do que foi comprado. Kirzner (1997) sugere que o processo de mercado esta cheio de “erros” nas percepções, e que as oportunidades de empreendedorismo somente ocorrem quando os empreendedores alertas corrigem estes “erros” percebendo-os e agarrando-se a eles. Kirzner sugere a ação empreendedora comparada a encontrar dinheiro na calçada, os mais atentos encontram os menos atentos podem passar despercebido pelo dinheiro perdido. Ele sugere que os indivíduos alertas descubrem oportunidades por surpresa:

“O que distingue descoberta (relevante as oportunidades desconhecidas de lucro ate então) da busca bem sucedida (relevante a produção deliberada de informação que ninguém sabia que faltava) é que a primeira (diferente da seguinte) envolve a surpresa que acompanha a realização de algo esquecido e de fato disponível... A noção de descoberta, meio do caminho entre o que deliberadamente produziu informação na teoria padrão de busca, e o que é originalmente ganho inesperado por pura chance, é o centro da abordagem Austríaca” Kirzner (1997)

Este argumento então sugere que as oportunidades não são procuradas, apenas reconhecidas com informações que foram recebidas por diferentes meios. A descoberta de oportunidades na ausência da busca é uma parte importante da estrutura Austríaca, porque explica que o empreendedorismo não é unicamente em função das diferenças das habilidades humanas ou vontade de tomar ação (Kirzner, 1997).

Com maior foco sobre a ação do empreendedor, é apresentada também a recente teoria de Sarasvathy (2001) que explora de forma alternativa a exploração da oportunidade, baseando a ação do empreendedor em controlar o futuro em contra-ponto a prever o futuro. Sarasvathy baseou-se nas teorias de March,

Mintzberg e Weick, a partir dos seguintes conceitos: March (1982) desafia as metas pré-estabelecidas, pois as mesmas são em função de certezas do passado e podem prejudicar o julgamento relacionado a um futuro incerto. Mintzberg (1991) evidencia a não assertividade do planejamento prévio, com exemplos e casos que demonstram a utilização de ações não normativas para o sucesso do desenvolvimento das soluções nas evidências apresentadas. E finalizando com Weick (1999), que apresenta o conceito onde os atores da organização estão mais envolvidos em criar senso retrospectivo de suas ações a agir baseados em metas pré-definidas e de racionalidade causal.

A teoria de Sarasvathy apresenta o modelo da razão de efeito que endereça a lógica das ações de controle e não de planejamento, a criação endógena das metas e a inter-construção do ambiente. A teoria do efeito de Sarasvathy é baseada nos possíveis efeitos que podem ser criados a partir de uma série de recursos iniciais, como alternativa a visão dominante de causa, onde o foco é sobre o efeito desejado buscando a seleção de recursos ótimos para a criar o efeito desejado.

Resumindo existem três diferentes conceituações para oportunidades de empreendedorismo (Saravasthy et al., 2003)

1. Visão Alocativa: baseada nas teorias neoclássicas. Apresentando que ambas as fontes de oferta e demanda são óbvias, e a oportunidade para alinhá-las deve ser “reconhecida”. Ex. comércio e franquias.

2. Visão escola austríaca: Se somente um lado existe, somente oferta ou somente demanda, então o lado não existente deve ser “descoberto” antes de explorar a oportunidade. Ex. Cura de doenças, novas aplicações de PC.

3. Visão do processo criativo: A oportunidade será criada pela ação do empreendedor. Nem a demanda e tampouco oferta existem de maneira óbvia, um ou ambos tem que ser criados, e diversos investimentos devem ser feitos para a oportunidade vir a existir. Ex. GE, U-Haul e MIR space resort.

Oportunidade

Segundo Aurélio: “oportunidade é qualidade do que é oportuno, ensejo ou ocasião favorável.” Porém como o conceito que deve ser explorado é o de oportunidade de empreendedorismo, a melhor definição neste caso é de ocasião

favorável. Geralmente o conceito de oportunidade surge quando escolhas tem que ser feitas, oportunidade é um tópico interdisciplinar estudado por economistas, sociólogos, psicólogos, e na maioria destas escolas é considerada a escolha lógica, ou seja, o ator humano como tendo o comportamento teleológico.

Gartner et al. (2003) apresentam o conceito em que oportunidade é para fazer "algo" e chegar a um "fim". O que torna uma oportunidade, uma oportunidade de empreendedorismo? A noção é de que oportunidade de empreendedorismo é de criar novos serviços ou produtos, há derivações que adicionam o elemento de criar uma nova empresa para tal fim é necessário (McMullen; Plummer; Acs 2007)

Casson (1982) conceitua oportunidade de empreendedorismo como situações na quais novos bens, serviços, matéria-prima e métodos organizacionais podem ser introduzidos e vendidos a maior valor que seu custo de produção. Buesntorf (2007) apresenta a conceituação de oportunidade como quando um bem/serviço pode ser vendido a um valor superior ao adquirido. Sendo que os preços de mercado equilibram o mercado, não necessariamente regulando, mas reagindo, ou melhor corrigindo.

Apesar da aparente convergência da conceituação da oportunidade de empreendedorismo ainda resta a dúvida se a mesma é objetiva ou subjetiva naturalmente. Kirzner (1973) sugere que oportunidades estão sempre disponíveis esperando apenas por um alerta para serem “pegas”, sugerindo a objetividade da oportunidade. Schumpeter (1934) contrastando, sugere que oportunidades requerem grande quantia de capital, e que o comprometimento para explorá-la pode ser encontrado apenas em mentes superiores, ou seja, nem todos podem percebê-la sugerindo a subjetividade da oportunidade. Para melhor entendimento da objetividade da oportunidade, o melhor entendimento da origem da oportunidade se faz necessário

Origem

As oportunidades de empreendedorismo surgem em mudanças no ambiente, enquanto na visão de Kirzner a oportunidade pré-existe na esfera econômica, para Schumpeter a oportunidade existe fora da esfera econômica. O empreendedor então está atento para as mudanças no ambiente buscando a identificação de oportunidades de lucro. As mudanças que levam a oportunidade podem ser

verificadas em diversos níveis, Drucker (1985) lista sete fontes de oportunidades, sendo que as quatro primeiras são referentes as mudanças da indústria e/ou mercado, as três ultimas são referentes a mudanças fora do mercado ou do ambiente econômico.

1. O Inesperado. O empreendedor pode conseguir sucesso ou até mesmo fracasso inesperadamente, não necessariamente da forma esperada ou planejada.

2. A Incongruência. A partir da percepção de diferentes valores entre o vendedor e valor percebido pelo cliente, como resultado pode ser adicionado valor ao bem/serviço ou mesmo separado para diferentes fins.

3. Necessidade de processo. Algumas oportunidades surgem quando se cria ou modifica processos já existentes.

4. Mudança na estrutura da indústria. Alguns segmentos ficam estagnados por muito tempo, mas com o aparecimento de novas tendências ou tecnologias novas oportunidades de negócios podem se formar.

5. Mudanças demográficas. Em que podemos incluir mudanças relacionadas com o ser humano; tipos de moradias, sexo, envelhecimento da população, nível de escolaridade, entre outros fatores podem oferecer inovações surpreendentes aos empreendedores.

6. Mudanças na percepção. De tempos em tempos, alguns paradigmas são quebrados pelas novas gerações e novos valores e oportunidades surgem.

7. Conhecimento novo. Novas oportunidades criadas por meio de novos conhecimentos “brilham” no mercado pela sua natureza inovadora, trazem consigo todo um mercado paralelo a ser explorado.

Para agrupar a classificação e melhor entendimento sobre a objetividade da oportunidade, é apresentado o conceito de Companys e McMullen (2006) que dividem as origens da oportunidade em três tipos: origem econômica, origem cognitiva ou origem sociopolítica. A visão da escola econômica na qual as possibilidades de produção de determinado bem/serviço são baseadas no melhor conhecimento que se existe no momento específico da produção, nesta visão as oportunidades de empreendedorismo tendem a ser vistas como objetivas na natureza, aguardando para serem descobertas.

Na visão cognitiva, as possibilidades de produção são vistas como a interpretação da resolução do problema, ou melhor, conhecimento é entendimento. Nesta visão oportunidades de empreendedorismo é interpretada como subjetiva, requerendo o uso do processo interpretativo para para descobri-las e criar novas definições sociais para explorá-las. Sendo assim, a oportunidade não existe in natura esperando para ser descoberta, os atores sociais precisarão construí-las sistematicamente, combinando esquemas culturais e modelos para desenvolver os novos significados e entendimentos.

A visão socio-política defende que as mudanças na interpretação dos dados é introduzida por um novo participante. Nesta visão a descoberta é objetiva, considerando que os participantes estão incluídos nas cadeias sociais atuais, e também subjetiva no conceito de que a exploração da oportunidade necessitará habilidade política para persuadir outros a comercializar a oportunidade. Esta combinação heterogênea de conhecimento cria novos significados e relações de negócios.

Outra fonte de oportunidade é a oportunidade previamente não-explorada. Inovadores de produtos por vezes são incapazes de antever todas as aplicações do produto antes de sua introdução no mercado. Suas inovações então criam novas oportunidades de empreendedorismo, possivelmente eles são incapazes de as descobrirem ou persegui-las.

Buenstorf (2007) apresenta que a partir da visão evolucionista do ponto de vista do mercado e a nível macro, a imensa maioria das oportunidades empreendedoras são criadas pela atividade humana antes de pré-existente exogeneamente. Geralmente originam-se do próprio mercado, sendo consequência da ação prévias de outros agentes.

Os autores, que apresentam o uso da visão subjetiva, acreditam que as decisões dos indivíduos são baseadas nas suas percepções das características aparentes do ambiente, independentemente de como o ambiente pode ser objetivamente medido. Indivíduos irão agir baseadas no que sabem. Em contraste, aos autores que sugerem que medidas objetivas, independentemente das percepções do indivíduo ao ambiente, as características do ambiente terão um impacto substancial nos resultados das escolhas do indivíduo. Os resultados do indivíduo são provavelmente afetados por forças que estão fora do controle e das

percepções do indivíduo afetado. É dentro desta dicotomia das visões “subjetiva versus objetiva” do ambiente que serão contrastadas as perspectivas da oportunidade descoberta ou criada.

A partir da estrutura apresentada por Shane e Venkataraman (2000) o empreendedor precisa primeiramente ter sua atenção voltada a verificar a oportunidade, na sequência confirmar a existência da mesma, seguido por sua decisão de explorar a mesma e então escolher a forma de exploração. A partir desta estrutura serão apresentados os conceitos de oportunidades descobertas e criadas e as ações do empreendedor necessárias as mesmas.

3 AÇÃO EMPREENDEDORA

Thomas Edison, famoso empreendedor, registrou mais de 1.000 inventos comerciais, sendo seu mais famoso a lâmpada elétrica. Edison com suas invenções não mudou apenas o seu tempo, como também muito do que utilizamos até hoje. Para viabilizar a lâmpada elétrica era necessário energia elétrica na casa dos consumidores, e aquele tempo o gás já estava estabelecido como maior fonte de energia. Edison pesquisou o mercado existente, verificou a concorrência e as empresas existentes à época e parcerias possíveis. Em 1882 Edison iniciou a distribuição da energia elétrica na cidade de Nova York viabilizando a energia elétrica, patenteando mais 360 invenções e tornando-se milionário (*Hargadon et al., 2001*). Edison não era apenas um bom inventor, mas um bom homem de negócios de ótima visão, enfim, um excelente empreendedor. Por que somente algumas pessoas veem as oportunidades? Por que os outros não veem? Qual o diferencial do empreendedor?

Buscando estas respostas diversas teorias se apresentam para explicar as origens da oportunidade na mente do empreendedor e como o mesmo enaltece a mesma para transforma-la em realidade. O empreendedor percebe a oportunidade através de três alicerces: suas características pessoais, o conhecimento prévio e suas habilidades analíticas (*Sarasvathy et al., 2003*). Nesta seção serão apresentadas esses elementos de forma a detalhar como o empreendedor percebe, analisa e age na oportunidade.

Características Pessoais

Para a percepção da oportunidade são necessárias algumas características, diferentes autores apresentam diferentes características para o empreendedor, mas de forma resumida são apresentadas as principais características pessoais do empreendedor. A auto-confiança e otimismo são necessários para o empreendedor acreditar que sua introspecção é real, nas soluções que encontra e seu potencial de desenvolvimento (*Baron, 2006*). Como os diferentes atores tem diferentes visões, o empreendedor precisará de habilidades políticas para vender a sua idéia para outros a comercializar a oportunidade (*Company et al., 2006*). O empreendedor precisará verificar constantemente suas possibilidades e perspectivas de riscos, o que torna a percepção de riscos outra importante característica (*Baron, 2006*). Para acreditar

que determinado recurso econômico pode ser explorado de forma mais lucrativa, o empreendedor precisa de ambição e determinação para acreditar que poderá melhorar o atual valor de exploração do recurso econômico.

A ambição e determinação necessárias ao empreendedor são mantidas a pelo importante fator da motivação (*Runco et al., 1994*). Na teoria austríaca, é a possibilidade de lucro da oportunidade que motiva a busca do empreendedor. Como veremos a seguir a estratégia de busca impactará a performance e consequentemente o sucesso do empreendedor. Os austríacos focam a motivação em recompensas materiais, mas Schumpeter (1934) destaca que há outros benefícios para os empreendedores excepcionais : as recompensas emocionais baseadas em status e criação de legado.

Outro fundamento do empreendedor é a sua capacidade analítica (*Baron, 2006 e Barr, 2009*), os pesquisadores de ciências cognitivas sugerem que a percepção de oportunidades pelos empreendedores ocorre através de uma estrutura cognitiva criada a partir de experiências com conexões ou tendências ao mundo externo. Existem diferentes visões e autores para como o empreendedor liga os pontos, porém, para a correta interpretação e percepção da existência da oportunidade ou necessidade de mercado é necessário o conhecimento prévio do empreendedor (*Shane, 2000*). O conhecimento prévio que formata sua estrutura cognitiva leva o empreendedor ao estado de alerta necessário para ativar a busca através da estrutura cognitiva.

A principal diferença entre os indivíduos para a percepção da oportunidade é na disposição e habilidade de identificar oportunidades, que dependem do conhecimento prévio e estrutura cognitiva individual.

Conhecimento Prévio

Um dos mais importantes insumos para o empreendedor é o seu conhecimento prévio. O conhecimento específico de mercados e indústrias provê uma base sólida para o reconhecimento da oportunidade. Venkataraman (1997) sugere que o indivíduo reconhece oportunidades a partir de informações que já possui e suas experiências de vida. O conhecimento prévio é importante para o processo de descoberta do empreendedor: o conhecimento prévio de mercados, de forma de servir o mercado e dos problemas dos clientes. Este conhecimento

também ajuda os empreendedores a saber onde procurar novos padrões que sugerem um novo negócio. (Baron, 2006) O conhecimento é matéria-prima que popula as estruturas cognitivas que o indivíduo se utiliza para buscar oportunidades, bem como influencia sua construção. O conhecimento mais amplo torna as estruturas cognitivas mais maduras e aplicáveis a mais situações

Segundo Casson e Wadeson (2007) existem três critérios nos quais o empreendedor utiliza seus conhecimentos prévios para iniciar sua busca. Primeiramente conhecimentos baseados em conhecimentos internos, focando os interesses e aptidões do empreendedor. Em segundo conhecimentos externos baseado no ambiente econômico e terceiro conhecimentos externos avaliando como melhor performance de projetos já em operação. Para o critério interior são avaliados as seguintes características: habilidade gerencial, local de residência, fundos, conhecimento e expertise, estilo de vida e objeções morais. Para o critério externo é examinado a economia, onde o empreendedor irá buscar projetos para mudança nas condições econômicas, baseado em tendências de longo prazo. Normalmente, utilizando métodos informais, extrapolando tendências recentes que ele conheceu. E finalizando com o critério externo para otimizar performance de projetos já existentes, o empreendedor deverá começar a sua busca pelos projetos com melhor performance na economia atual e buscará projetos similares para otimizar a sua performance.

Buscando demonstrar a importância do conhecimento prévio para o desenvolvimento de oportunidades empreendedoras, Shane (2000) utilizou a descoberta de uma nova tecnologia pelo MIT (impressão tri-dimensional) para desenvolver sua pesquisa onde entrevistou empreendedores, investidores e outros envolvidos na exploração que registraram interesse em explorar oportunidades para esta inovação. Destas, quatro novas empresas foram criadas para explorar oportunidades e outras quatro outras falharam. Apesar de apresentada em diversos canais as descobertas do MIT, apenas oito empreendedores se interessaram pela tecnologia apresentada. Shane apresenta outra conclusão interessante de que cada empreendedor descobriu apenas uma oportunidade cada, indiferentes a tamanho do mercado, retorno potencial ou possíveis resultados. Nenhum dos 8 empreendedores indicaram que estavam buscando antes a oportunidade, pelo outro lado os empreendedores reconheceram imediatamente a oportunidade ao entender a

descoberta tecnológica. Esta pesquisa evidenciou também a inconsistência do argumento de que estes empreendedores descobriram estas oportunidades por que são melhores que os outros em geral, foi sugerido que esta superioridade é específica por situação: a escolha do mercado, como servir o mercado e as soluções, ou seja, a importância do conhecimento prévio para endereçar o problema dos clientes. Kirzner (1997) sugere a necessidade de estudar adequadamente o processo de busca de oportunidade e Shane (2000) buscando melhor entendimento sobre este processo propõe que empreendedores reconhecem oportunidades específicas associadas a seu conhecimento e não em buscas aleatórias.

Os limites cognitivos e a especialização do conhecimento limitam o empreendedor de identificar o conjunto completo de oportunidades de empreendimento em determinada tecnologia e de compará-las para escolher a melhor, o que origina a oportunidade sub-explorada. Teorias econômicas geralmente ignoram o processo de descoberta da oportunidade quando da invenção de novas tecnologias. A avaliação da oportunidade concorre com outras alternativas que o empreendedor tem. Nem sempre o mesmo levará adiante a exploração daquela oportunidade devido aos custos de informação e incerteza do prêmio.

As redes sociais de contato do empreendedor também são fontes de informação, e que sobre a perspectiva cognitiva contribuem para a riqueza do conhecimento do empreendedor. Baron (2006) indica estudos que apontam que quanto maior a rede social do empreendedor maior o número de oportunidades que ele identifica.

Na busca pela solução de seu problema o empreendedor utiliza-se de sua criatividade. A abordagem criativa cognitiva considera idéias como resultado natural da aplicação básica de operações mentais como estruturas de conhecimento. O relacionamento de um novo conhecimento a um domínio familiar é o pilar do desenvolvimento criativo em artes, ciências, música e literatura e também aplicável ao empreendedorismo (Ward, 2003). Afinal um novo negócio deve se basear minimamente em princípios que operam outro negócio de sucesso. Não é possível criar algo a partir de nada, sendo assim, novas ideias estão baseadas em outras obsoletas. Da mesma forma que para oportunidades de negócio o processo se mantém, novas oportunidades são baseadas em outras obsoletas. Diversos autores

apresentam mecanismos cognitivos os quais de alguma forma combinam diferentes conceitos ou formas de conhecimento para a criação do novo.

Por vezes pessoas criativas pensam limitadamente, temos como exemplo a Sony que perdeu uma oportunidade de ouro no início de 1970 quando abandonou o desenvolvimento do CD, pois no projeto a mídia possuía o mesmo tamanho do LP e assim suportava 18 horas de música e não sendo assim comercialmente viável. Ou seja, o conhecimento deles sobre LP limitou seu pensamento (*Ward, 2003*). Como ser criativo e original com sucesso? Na perspectiva cognitiva, tendências contraditórias são vistas como manifestações da propensão das pessoas em armazenar suas experiências de forma estruturada. Algumas vezes este conhecimento é a “ponte” para o novo e algumas vezes é o bloqueio.

Capacidades Analíticas

Mesmo apesar da limitação da mente humana para acumular conhecimentos (*Simon 1945*), os empreendedores podem todavia usar mapas cognitivos para auxiliar na descoberta de oportunidades. Quais seriam os processos cognitivos que suportam o esforço individual de reconhecimento de oportunidades? Reconhecimento é sempre o precursor para aplicação de esforços individuais ou organizacionais para avaliar oportunidades e na sequência explorá-las.

Cada indivíduo possui sua estrutura cognitiva formada por suas próprias experiências, além da já citada importância do conhecimento prévio para a percepção das tendências e mudanças, as experiências do indivíduo formatam e populam suas estruturas cognitivas que são utilizadas para a identificação da oportunidade. Reconhecimento de oportunidades depende das estruturas cognitivas que organizam a informação armazenada na memória, e servem como “modelos” para buscar conexões entre eventos aparentemente não correlatos (*Baron, 2006*). O reconhecimento de oportunidades pode ser reforçado a partir de uma grande variedade de experiências. Quanto mais vasta a experiência maior riqueza terão as estruturas cognitivas e conseqüentemente maior a capacidade de correlação do empreendedor. A identificação da oportunidade de empreendimento não inclui o estudo da viabilidade econômica e o lançamento do negócio em si. O ponto chave do processo cognitivo é que quando o indivíduo recebe a nova informação ele sempre irá mentalmente compará-la com algo que ele já conhece (*Barr et al., 2009*). Esta

questão é central na pesquisa cognitiva conhecida como a percepção da similaridade.

Oportunidades surgem de um complexo padrão de condições de mudança. Elas surgem em determinado momento por causa da convergência de fatores que existiam anteriormente. Exemplo: casamento de pessoas que já foram casadas, também são mais velhas e maior poder econômico, oportunidade para desenvolver um casamento “diferente” e maior (Baron, 2006).

Alerta

O reconhecimento das necessidades envolve reconhecimento das tendências, bem como, suas habilidades de “conectar os pontos” entre mudanças em tecnologia, sociais e outros fatores (Baron, 2006). Quando percebe uma oportunidade ou necessidade de negócio o empreendedor desvia sua atenção, captando os sinais de mudança no ambiente e verificando as características destes sinais, sendo assim a informação é processada, e os recursos/estratégia serão buscados e para tal o empreendedor fará uso dos conhecimentos prévios aplicados além de outros recursos ou habilidades individuais. Esta percepção para o desvio do foco do empreendedor é chamado de “alerta”, Kirzner (1973) foi quem incluiu na literatura a definição do alerta.

Os empreendedores geralmente procuram a informação em fontes raras, como contatos pessoais ou publicações especializadas. Estudos mostram que ter acesso a informação apropriada é fundamental na busca por oportunidades. O alerta (Kizner, 1985), demonstra também que algumas vezes o indivíduo pode encontrar a oportunidade sem necessariamente estar procurando por ela. Os empreendedores que não estão procurando, por vezes recebem o alerta tão forte que passam a fazer a chamada “busca passiva”, estado onde o empreendedor é receptivo a oportunidade porém não está procurando a mesma de forma engajada, sistemática. E onde estariam as bases para o alerta? Nas capacidades cognitivas de criatividade e inteligência superior.

Segundo Baron (2006) a busca ativa envolve a busca por conexões entre eventos e tendências, geralmente iniciando pela busca de tendencia, mudanças, eventos e depois a busca de ligações entre os mesmos. Quando o alerta é muito forte, a busca ativa não é necessária, similarmente, alto níveis de conhecimento

prévio reduzem a necessidade de busca ativa. A perspectiva cognitiva explica estas relações onde, o alerta alto indica que a estrutura cognitiva esta bem desenvolvida, e o padrão entre as tendências esta suficientemente identificado.

O indivíduo pode estar fazendo uso de sua estrutura cognitiva de forma ativa ou passiva. Estará utilizando de forma passiva quando não necessariamente estiver procurando algo e após descobrir algo terá a sensação de surpresa, já a busca ativa é motivada por uma razão ou um objetivo final, e o indivíduo estará utilizando sua estrutura cognitiva para atingir seu objetivo. O alerta alto e a estrutura cognitiva madura estimulam a busca passiva. Pesquisas com foco na especialização do indivíduo, (Baron, 2006) demonstram que nem sempre o amadurecimento da estrutura cognitiva melhora o desempenho, o desempenho pode cair a medida que experiência aumenta. Isto se deve que ao obter uma estrutura cognitiva madura os mesmo entram em pensamento automático

Como exemplo do alerta (busca passiva) é citada Lorraine Santoli, cansada de achar a localização ideal para os lenços de papel no painel de seu veículo teve o alerta e imaginou uma embalagem para lenços de papel que poderia ser colocada no porta-copo do veículo, ela não estava em busca desta ideia, mas sua estrutura cognitiva verificou de forma passiva verificou o padrão, buscou elementos de estrutura ou características semelhantes e então combinou os conceitos. Como exemplo de busca ativa, é citado Thomas Edison, fundador da primeira empresa de eletricidade verificou a dificuldade de distribuição e utilização do sistema a gaz, e partir da necessidade buscou uma forma alternativa de energia, resultando no sistema elétrico como conhecemos, ou seja, primeiramente ele buscou de forma ativa a necessidade e após encontrar utilizou novamente sua estrutura cognitiva para de forma ativa buscar a solução para a necessidade encontrada.

Diferentes autores expõe seus estudos para o melhor entendimento do processo de reconhecimento de oportunidades, o ponto comum de suas conclusões é que indivíduo encontra as diferenças ou pontos em comum através da comparação. Novas ideias são um balanço entre inovação e familiaridade (Ward, 2003). Todo o conhecimento vivido pelo indivíduo esta agrupado de forma abstrata seguindo padrões aprendidos e adaptados pelo indivíduo, o que torna sempre este agrupamento único e exclusivo. De toda forma estes conhecimentos estão estruturados através de suas características, novamente as percebidas pelo

indivíduo, e ao receber novas informações o indivíduo passa a comparar o novo com o já conhecido de forma criar ou adaptar determinado conceito e alinhar o mesmo em suas estruturas cognitivas. De forma abrangente este é o processo no qual pessoas específicas reconhecem eventos complexos e aparentemente independentes constituindo um padrão identificável, e os empreendedores utilizam-se disto para “ligar os pontos” (Baron, 2006).

As diferentes formas de reconhecimento e busca da oportunidade já apresentadas evidenciam que a forma do reconhecimento, bem como a origem da oportunidade são distintas dependendo do tipo da oportunidade, validando assim a primeira pergunta de pesquisa, Ou seja, a origem da oportunidade influencia os mecanismos cognitivos necessários e por fim o enaltecimento da oportunidade, chegando aos diferentes tipos de oportunidade.

Há diversas evidências da importância das estruturas cognitivas para o reconhecimento da oportunidade. Primeiro, diversas oportunidades existem por anos até que sejam notadas e desenvolvidas, como o exemplo pode-se citar a oportunidade de malas com rodas, que durante décadas eram utilizadas apenas por funcionários de empresas aéreas, sendo ignoradas neste período pelo grande público. Segundo, há evidências em ciências cognitivas que as estruturas cognitivas são as formas que utilizamos para entender o mundo ao nosso redor. E finalizando com a pesquisa de Fiet et al (2004) onde empreendedores experientes, mais de quatro negócios bem sucedidos cada, explicam seu processo de reconhecimento de oportunidade através da busca ativa e ainda em somente mercados específicos de maior conhecimento dos mesmos. Diversos citaram que encontraram oportunidades combinando diversos fatores externos em um padrão significativo. A seguir serão apresentados três visões que detalham a estrutura cognitiva que direciona o empreendedor a perceber a oportunidade e como endereçar a mesma.

Reconhecimento de Padrões

Baron (2006) endereça o reconhecimento de padrões onde o empreendedor através de sua estrutura cognitiva reconhece novos padrões sendo estabelecidos ou em tendência. Baron apresenta dois diferentes modelos para o reconhecimento de padrões. Primeiro o reconhecimento de oportunidades como padrões notados/emergentes onde o indivíduo nota diversos eventos no mundo externo e utiliza sua estrutura cognitiva para definir a correlação nos mesmos. O indivíduo

pode utilizar modelos prototificados ou exemplares como case para o reconhecimento de padrões. Os protótipos são representações idealizadas do mais típico membro da categoria, combinando os atributos mais frequentemente associados ao padrão. Os exemplares são específicos e com conceitos relevantes na memória do indivíduo, este modelo enfatiza a importância do conhecimento específico. O empreendedor compara o evento/estímulo encontrado com o conceito presente em sua memória, isto descreve o empreendedor que “conhece a boa oportunidade quando a vê”.

De qualquer forma é necessário entender ambos modelos para verificar o reconhecimento de padrões dos indivíduos. Inicialmente os indivíduos, ainda inexperientes em determinada área, utilizam-se de protótipos. Conforme eles ganham expertise em determinado domínio, eles aumentam a confiança em seus exemplares, que permite a eles realizar o processo de reconhecimento de padrões com menor esforço, de forma automática. Mais intrigante é que aparentemente, protótipos e exemplares são processados por distintas áreas do cérebro: protótipos do lado esquerdo, exemplares do lado direito.

O segundo modelo apresentado por Baron (2006) é a busca repetida por padrões. Para algumas oportunidades são necessárias repetidas etapas no qual os empreendedores vão aumentando a clareza da oportunidade e ajustando o modelo de negócios e as metas. Inicialmente o indivíduo percebe que duas ou mais variáveis estão relacionadas, mas isto não cria necessariamente um padrão, apenas sugere que há algo e informações adicionais são necessárias para exame mais detalhado. Quando esta entrada ocorre o padrão começa a tomar forma, e possivelmente o novo negócio a emergir.

Alinhamento Estrutural

O alinhamento estrutural apresentado por Grégoire et al (2009) tem certa similaridade com o reconhecimento de padrões de Baron, porém no alinhamento estrutural o indivíduo busca alinhamento de funcionalidades ou relacionamentos a um conceito já conhecido ou mesmo abstrato, não necessariamente é buscado um padrão, mas uma possível aproximação. Complementar ao reconhecimento de padrões, o alinhamento estrutural influencia o desempenho de atividades que demandam alto nível de abstração racional como inovações científicas, lançamento de novos produtos e criação de estratégias.

Existem dois níveis distintos de alinhamento estrutural: Funcionalidades Superficiais, que relacionam partes básicas da representação mental, como seus atributos e características; e Relações Estruturais que se referem as conexões que unem as diferentes funcionalidades superficiais na representação mental. Há dois tipos de relações estruturais, o simples consiste na relação um a um para a funcionalidade superficial, e o complexo include uma visão abstrata da relação entre as relações, como cadeias de causa, metas de atingimento e regras condicionais. O alinhamento estrutural é apresentado como importante para o reconhecimento de oportunidades pois gera mais ativações mentais que consequentemente irá gerar padrões de similaridade e possíveis aplicações. As implicações de representações mentais melhores e assimilação oportunística são os conhecimentos prévios que facilitam a criação de paralelos estruturais entre as novas informações e o contexto relevante.

A partir de um experimento com nove executivos, com experiência em criação de novos negócios, Grégorie et al (2009) apresentaram novas tecnologias aos mesmos e solicitando que os mesmos pensassem em voz alta para que os autores pudessem codificar como os empreendedores pensam. E verificaram se o foco era tecnologia ou mercado e a forma de estruturação da análise em: superficial, relações simples ou complexas. A principal descoberta deste estudo foi o fato de que os empreendedores não buscam as funcionalidades superficiais dos mercados estudados, mas sim as dificuldades e desafios dos mercados, e detalhando causa e efeito das dificuldades e então traçando paralelos entre estes e os benefícios da nova tecnologia.

Combinação conceitual

Em outro artigo, é apresentado por Ward (2004) a combinação conceitual na qual o indivíduo busca associar conceitos e assim criar novas utilidades ou conceitos através da combinação. A combinação conceitual estimula a criatividade do empreendedor evoluindo seus conceitos base. É importante notar também que a idéia para um novo produto, não é a mesma que o produto final. Para algumas combinações, muito desenvolvimento é necessário para transformar a idéia em prática, porém as combinações podem prover pelo menos o ponto de partida. As analogias podem variar de sua distancia conceitual, como por exemplo analogia entre o átomo e o sistema solar, bem como do proposito principal, que poderia ser

de simplesmente gerar a ideia ou detalhar a mesma para explicar a alguém, e entender estas diferenças auxiliará a tarefa do empreendedor.

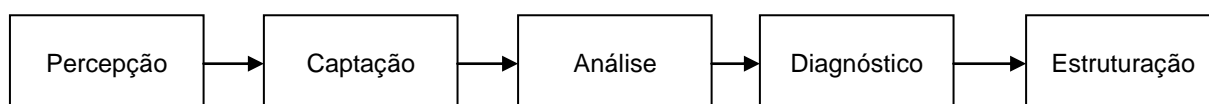
Ward apresenta dois conceitos de analogia, o primeiro a combinação conceitual onde surgem as características emergentes que são as propriedades do conceito composto mas que não são representadas quando dos componentes separados. O outro conceito apresentado é o raciocínio analógico que estrutura o conhecimento para determinado domínio para outro original ou menos familiar. Como exemplo é comparado a estória de romeu e julieta e west side story. O propósito mais obvio é aplicação do conhecimento de um domínio como tipo de modelo para ajudar a entender ou desenvolver ideias em outro domínio, ou para comunicar a nova idéia ao outros de forma concisa e compreensível.

Ward apresenta que o indivíduo cria conceitos e os correlaciona através de uma hierarquia. Muito conhecimento pode ser agregado em categorias com uma estrutura hierárquica. O nível básico reside entre o mais específico e o mais geral é o nível o qual as pessoas mais caracterizam determinado objeto. Considerando que a melhor representação é no nível básico, então isto sustenta a razão na qual a tendência pode influenciar a forma que as situações mentais são construídas e a informação que é recuperada para tratar estas situações. Formalmente Ward (1995) propôs o modelo do trajeto de menor resistência, que expõe a abordagem de quando as pessoas estão desenvolvendo uma nova ideia em determinado domínio, eles tendem a recuperar especificamente, exemplares de modelos básicos daquele domínio e selecionam um ou mais dos modelos recuperados como ponto de partida para sua criação.

As propostas apresentadas convergem na visão de que os indivíduos verificam vários eventos no mundo externo, e então utilizam a estrutura cognitiva que cada um possui, criada a partir da experiência, para determinar como estes eventos estão correlacionados (Baron, 2006). Apesar de alguma similaridade as propostas de estruturadas cognitivas apresentadas acima são complementares: o empreendedor utilizando o reconhecimento de padrões para perceber uma nova necessidade ou oportunidade verificando a mudança de padrões, na sequência ele então busca estruturar e detalhar sua análise através do alinhamento estrutural e através da combinação conceitual ele busca as soluções genuinamente novas através de novos conceitos. Necessariamente não será regra a utilização destas três

estruturas pois a criação e organização das mesmas no indivíduo depende de suas experiências e quanto mais experiente for o empreendedor mais a tendência de utiliza-las será percebida. Outro ponto a verificar é que o indivíduo poderá utilizar das mesmas ciclicamente inicialmente para perceber necessidade de mercado, então em outro ciclo buscando como endereçar a oportunidade de negócio e outros ciclos poderão ocorrer para o amadurecimento da oportunidade.

Baseado na estrutura de Baron, 2006; é demonstrado a seguir os passos da estrutura cognitiva para decisão do empreendedor a agir no enaltecimento da oportunidade. O indivíduo irá sempre iniciar sua percepção através de eventos externos. Então a partir de sua estrutura cognitiva ele irá confirmar a oportunidade. Inicialmente o empreendedor terá uma suspeita/possibilidade de oportunidade, geralmente esta percepção da oportunidade é subjetiva. O indivíduo então irá buscar a confirmação desta percepção, capturando evidências e buscando configurar a mesma de forma objetiva. A partir desta confirmação o indivíduo irá analisar o quanto sua percepção de forma a caracterizar para si próprio a oportunidade. Passando na sequência para o diagnóstico mais amplo onde ele irá verificar as possibilidades de solução e viabilidade, onde irá buscar argumentos e evidências para demonstrar a terceiros a possibilidade. E por fim de forma iniciar sua ação vem a estruturação onde será alinhado todos os conhecimentos e percepções e as ações necessárias para o enaltecimento da oportunidade.



De toda forma também fica evidenciado que as oportunidades menos óbvias necessitam passar por mais etapas da estrutura e sendo assim de maior criatividade. Enquanto as oportunidades mais óbvias utilizaram menos etapas desta estrutura sendo assim mais objetivas e necessitando basicamente das etapas de enaltecimento para sua realização. Sendo assim encontramos mais evidências do impacto da origem da oportunidade, agora na estrutura cognitiva.

Risco e Incerteza

Com mais informações o empreendedor irá melhorar sua avaliação e entendimento da oportunidade, esta coleta de informações busca o equilíbrio entre o custo de buscar informações adicionais e o benefício de reduzir o risco de erros

(Casson e Wadeson, 2007). Portanto além de acreditar na existência da oportunidade, o empreendedor precisa acreditar que tem condições de buscar os elementos necessários para agir na mesma e também que o benefício nesta busca de informações é superior ao custo de obtenção das mesmas (Stigler, 1961).

O custo desta avaliação depende da diferença entre os custos dos esforços de busca pelos empreendedores, eles acreditam que possuem custo de informação menores que média das pessoas. Devido o alto custo de coletar todas as informações necessárias, não é possível captar todas as informações necessárias para garantir o sucesso da oportunidade e tratar todos os riscos, sendo assim sempre haverá a incerteza. Em geral, bons empreendedores com bons julgamentos irão selecionar bons projetos, bons julgamentos melhoram a probabilidade, mas não garantem sucesso (Casson e Wadeson, 2007). Comparações (Baron, 2006) mostram que os empreendedores mais experientes são mais efetivos ao buscar os fatores de sucesso ao novo negocio, e os novatos ficam fascinados pela inovação e novidade. Os novatos não necessariamente encontram o foco, e os mais experientes “sabem o que querem saber”. Existem casos também onde o empreendedor com alguns sucessos, pode ter insucesso, isto evidencia que o mesmo não amadureceu sua estrutura cognitiva com sua experiência.

Para entender a ação empreendedora de maneira mais robusta e necessária a investigação de como a ação empreendedora é manifestada no contexto competitivo e econômico. Este conceito é ilustrado na estória de Kizner (1979) sobre Robson Crusoe. Ao idealizar utilizar num barco para melhorar sua pesca, mesmo sem ter para quem vender a sua ideia, Crusoe avaliou que que seria lucrativo para seu uso próprio. Apesar do tempo e esforço gasto na construção do barco, ele teria benefício ao pescar com barco em comparação a pescar somente com as mãos. Pelo conceito de Shane e Venkataraman (2000) a oportunidade surge quando o empreendedor especula sobre a possibilidade que um conjunto de recursos não atingiu seu “melhor-nível”, ou melhor, os preços estão baixos dado a crença do empreendedor de que a saída de sua combinação poderá ser vendida em outro mercado, ou de outra forma ou em outro tempo. O próximo passo é a decisão de explorar a oportunidade que esta baseada na avaliação do empreendedor que o valor esperado da oportunidade irá exceder o custo da oportunidade (Plummer et al, 2007). O risco do negocio pode levar a dificuldades maiores para tornar a

oportunidade lucrativa e assim, fazer os empreendedores mais cautelosos a restringir as oportunidades reconhecidas. (Holcombe, 2003)

O empreendedor busca reduzir as incertezas através de novos processos e visões na interpretação do ambiente, para o empreendedor suas ideias irão reduzir ou eliminar as incertezas para a determinada oportunidade. A dispersão do conhecimento é a principal causa da incerteza, e é a incerteza que origina a oportunidade. Incerteza pode não somente abrir novas oportunidades, bem como novas oportunidades podem criar considerável incerteza (Companys e McMullen, 2006). Segundo Hayek (1945) o conhecimento científico, encontrado entre especialistas, é estável e difundido e a o conhecimento específico de tempo e lugar estão dispersos, na qual somente o indivíduo que a possui pode avaliá-la. Diversos autores de empreendedorismo (Sarasvathy et al., 2003; Barr et al., 2009; Plummer et al., 2007) referenciam a incerteza de Knight como modelo ao empreendedorismo, Knight (1921) lista os três tipos de incerteza que o agente econômico pode enfrentar: a distribuição futura existe e é conhecida, a distribuição futura existe mas não é conhecida antecipadamente e a distribuição futura não é sabida e não é conhecida. Outra razão da existência da incerteza segundo Arrow (1974) é a não existência, exceto num número muito limitado de commodities, de mercado futuro da mercadoria. Esta incerteza leva o agente econômico a tomar medidas para reduzir seu risco. De qualquer forma, as probabilidades são subjetivas, porque diferentes agentes tem acesso a diferentes informações, e isto implica que cada agente pode saber sua própria distribuição de probabilidades pelo seu próprio passado. Sarasvathy et al (2003) concluem: “O mercado como processo de descoberta utiliza a informação localizada ou o mercado como processo criativo que explorara o potencial imaginativo humano.” Sarasvathy (1998) argumenta que os empreendedores assumem antecipadamente que seu mercado será criado e creem que não podem antecipadamente provar que o mesmo existirá.

Sempre haverá a incerteza, porém as oportunidades descobertas partem da visão objetiva de que o ambiente já está pronto para a oportunidade, restando assim a incerteza quanto a correta implementação dos mecanismos para a exploração da oportunidade. Já no caso da oportunidade criada, além da incerteza da implementação existe a incerteza quanto ao impacto e mudanças no ambiente e da

efetiva adequação do ambiente as condições necessárias a exploração da oportunidade.

No próximo capítulo serão apresentados como o empreendedor trata com oportunidades subjetivas e não incorporadas ao mercado econômico, serão também detalhados conceitos, exemplos e teorias buscando demonstrar a visão da criação nas oportunidades de empreendedorismo.

4 OPORTUNIDADES CRIADAS

Em 28 de Abril de 2001, o milionário americano Dennis Tito, tornou-se o primeiro turista espacial da história ao viajar para a estação espacial internacional, e surgiu assim a Space Adventure. A empresa não se limita somente a vôos a estação espacial internacional, a empresa também abrirá um "spaceport" (porto espacial) nos Emirados Árabes Unidos, onde oferecerá vôos suborbitais (spaceadventures.com, en.wikipedia.org/wiki/Space_Adventures). Space Adventure "criou" um negócio: o turismo espacial, mesmo que inicialmente focado em milionários, a empresa está criando produtos mais acessíveis ao público comum, para tal ela está criando a oferta e a demanda. Esta não é uma oportunidade "óbvia" no mercado aguardando ser explorada, mas mesmo dez anos depois de existir ainda exige empenho de seus fundadores para efetivamente fazer o negócio decolar. Este é um exemplo de oportunidade criada, onde oferta nem demanda são óbvios ao mercado e o empreendedor precisa buscar a criação das condições de mercado para sua oportunidade (Sarasvathy et al., 2003).

Na visão da criação, as oportunidades não estão prontas "in natura", as oportunidades que se aplicam a esta visão são oportunidades que o empreendedor buscará interferir no ambiente de para construir condições favoráveis as mesmas. A oportunidade apresentada como criada é a oportunidade que surge através da ação direta e consciente do empreendedor. As condições para o ato empreendedor são estabelecidos pelo próprio empreendedor, que exige esforço, engenhosidade e perseverança, pois ex ante é incerto se a tentativa de estabelecer estas condições será bem sucedida. (Buenstorf, 2007). Do ponto de vista do empreendedor, a maioria das oportunidades são criadas, pois o empreendedor deverá interferir no ambiente de forma a tornar a oportunidade viável. Ao início de qualquer atividade econômica ou novo mercado, esforços para o estabelecimento dos negócios e regras de mercado acontecem a partir da ação humana. Ou seja, as oportunidades são sempre criadas por atividades humanas, sejam pelas atividades de fora do mercado, sejam pela atividade econômica dos mercados. Na visão de Buenstorf (2007), oportunidades não se encontram prontas para serem descobertas, pois são sempre criadas pelo homem através de ações diretas ou indiretas. A visão de oportunidades apresentada como descoberta também necessita da ação humana para sua eminência, porém este tipo de oportunidade empreendedora surge através

de diversas ações pré-existent de outros agentes no mercado, com exceção a oportunidades surgidas em desastres naturais.

Conceito

Diversos autores apresentam conceitos para a visão de criação da oportunidade: Baron (2006) apresenta que para criar oportunidades de empreendedorismo o indivíduo necessita ativamente buscar pela mesma, ou seja, criar as condições adequadas a mesma, ou melhor, “criar” a oportunidade. Gartner et al (2003) complementa com a visão de que o empreendedor precisa de diversas ações e atividades que convergem na criação da oportunidade de empreendedorismo. Sarasvathy et al (2003) argumenta que quando nem a demanda e tampouco oferta existem de maneira óbvia, um ou ambos tem que ser criados, e diversos investimentos devem ser feitos para a oportunidade vir a existir. A visão de Schumpeter (1934) é complementar apresentando que são as ações empreendedoras que inserem na economia novos conceitos a partir de outros domínios, onde não haviam investimentos antes de suas ações.

“... Sobre as teorias de condições de incerteza os empreendedores não somente descobrem oportunidades de lucro como também as criam, geralmente através de seus próprios esforços.” Alvarez et al, 2005

Como exemplo, é apresentado Thomas Edison, que ao lançar sua oportunidade de transmissão de energia elétrica, precisou mudar a visão corrente à época e criar todo um mercado e suas diversas empresas para viabilizar o negócio recém-surgido de energia elétrica como fonte primária nas residências (Hargadon et al, 2001). Concluindo, a oportunidade criada é aquela oportunidade onde o empreendedor enxergou a possibilidade de lucro, porém o ambiente e/ou condições, seja ele local, regional ou nacional, não está criado, não está pronto “in natura”. Seja o produto, o mercado, regras de regulação ou mesmo a cadeia de fornecimento não estão prontas. E irão exigir do empreendedor diversas ações de desenvolvimento dos elementos ainda não maduros para então confirmar a possibilidade ou não da oportunidade real de lucro. Ou seja, o empreendedor deve ainda trabalhar para a confirmação da real oportunidade. A exploração de madeira pode ser utilizada como analogia, podemos ter empresas que comprem áreas com árvores já plantadas e crescidas e simplesmente as exploram. E outras empresas adquirem outras áreas

que exigem o semeio e o cultivo até que as mesmas estejam prontas para serem exploradas.

Cognição

A visão de oportunidade criada, considera o processo cognitivo e idéia, criatividade, imaginação como fontes da oportunidade de empreendedorismo. Gartner et al (2003) fundamenta e confirma esta visão reconhecendo vertentes de pesquisa em como as oportunidades emergem e são perseguidas nas organizações. Nesta visão o ambiente não é claro, a oportunidade não está disponível e o empreendedor precisará criar as bases de sua oportunidade através a exploração, análise e ação (Thomas et al, 1993). A construção do ambiente é consequência da ação da população, buscando um conjunto de circunstâncias. O ambiente é socialmente construído, subjetivo e produto das ações do indivíduo, enfim o ambiente é realizado, e não necessariamente percebido (Gartner et al, 2003). Organizações são ordenadas, impostas, não descobertas, em função das ações. Weick (1979) coloca a perspectiva da realização na visão oposta da objetiva:

“A perspectiva da realização implica que as pessoas nas organizações devem ser mais auto conscientes e gastarem mais tempo refletindo nas coisas que eles atualmente fazem. Se as pessoas imaginarem que o ambiente é separado da organização e está fora para ser examinado então respostas podem ser produzidas, sendo assim eles podem gastar seus recursos armando a si mesmos com o equivalente a binóculos altamente-poderosos para aumentar a perspicácia. Se as pessoas reconhecerem que criam muito de seus próprios ambientes, então todos os esforços para aumentar a acuidade serão irrelevantes. A organização preocupada com suas próprias realizações necessita descobrir formas para expulsar parcialmente os efeitos de sua intervenção do efeito que teria acontecido se o observador nunca tivesse imposto na situação em primeiro lugar. Se o ambiente é realizador então não há tal coisa como a representação de verdadeiro ou falso, há simplesmente versões que são mais ou menos razoáveis.”

Da perspectiva de criação, ou realização, o mais importante é considerar que o indivíduo ou organização e suas características existem e impactam o ambiente, sem desconsiderar as regras básicas do ambiente. Isto implica uma visão diferente

de onde a oportunidade pode ocorrer. Da perspectiva da criação da oportunidade, as oportunidades emergem (Gartner, 1993), a partir de atividades fora da rotina dos futuros empreendedores. O indivíduo mantendo a mesma rotina e executando as mesmas atividades diárias, não irá gerar impactos no ambiente e nenhuma nova oportunidade emergirá. Do ponto de vista de criação das oportunidades, “descoberta” é apenas raciocínio dissonante de experiências e atividades que o empreendedor esteja engajado. (Gartner et al, 2003). Pois nesta visão, é o empreendedor quem cria as mudanças no ambiente necessárias a sua oportunidade.

O empreendedor busca oportunidades ao construir novas interpretações dos dados existentes resultando em uma nova visão que consolida os padrões atuais redefinidos ou re-interpretados, ou seja, as preferências transformadas. Ao perceber as novas possibilidades, a preferência do mercado se transforma, como exemplo é apresentada a rápida transformação da preferência dos usuários de celular ao buscarem celulares com cada vez mais funcionalidades e maiores facilidades de uso. A definição do valor de produtos e serviços também depende em como eles serão usados, que depende das necessidades e vontades do indivíduo e sua interpretação de como tal bem ou serviço o satisfaz. Sendo assim, mudanças nas interpretações são fontes de oportunidades empreendedoras (Companys e McMullen, 2006). Estas oportunidades são situações subjetivas que requerem processo interpretativo para o enaltecimento do valor das mesmas. Quando o empreendedor engaja na recombinação de crenças e práticas existentes, eles desenvolvem um novo esquema cultural para interpretar o mundo. Estas inovações culturais são então utilizadas para enaltecer as oportunidades empreendedoras como nova realidade social e, conseqüentemente econômica.

Oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua cadeia de valor: oportunidades de produção ou oportunidades de consumo. Oportunidade de produção para inovação cultural inclui a introdução de projetos robustos pelo empreendedores e sua participação e interação com outros da comunidade cultural (Companys et al, 2006). Utilizando como exemplo o estudo do desenvolvimento do sistema elétrico de Edison, Hargadon et al (2001) concluem que a inovação de produto não é somente artefato tecnológico. Em vez disso, inovações de produtos estão incorporadas em um sistema complexo de significados sem os quais eles não podem ser introduzidos com sucesso e aceitos pelos consumidores nas

comunidades culturais existentes. Neste sentido, Hargadon et al (2001) sugerem que inovações são mais prováveis a terem sucesso quando o seu projeto envolve familiaridade no entendimento cultural para a comunidade de interesse, e ao mesmo tempo apresentando a flexibilidade para se envolver além deste entendimento inicial construindo assim um novo conceito. Para os entendimentos serem desenvolvidos entre produtores e clientes, contudo, oportunidades de consumo para inovação também precisam se desenvolver dentro das comunidades culturais, sendo assim, oportunidades de consumo são também oportunidades cognitivas culturais. Oportunidades de consumo incluem inovações culturais iniciadas pelos consumidores que agregam valor para serviços e a produtos novos ou existentes. Manias culturais são oportunidades de consumo que criam novas crenças sobre o valor dos bens e serviços existentes (Companys et al., 2006). Um exemplo mais complexo surge quando uma nova tecnologia é introduzida e os usuários precisam desenvolver novos hábitos e costumes para facilitar o seu uso (Barley, 1986). Diferentemente da percepção econômica, o valor da tecnologia nesta situação é provido não pelas suas propriedades materiais mas pelo seu valor propósito e o significado cultural que o usuário tem desenvolvido e ligado ao mesmo (Orlikowski, 2000). O serviço twitter é exemplo deste conceito, pois o significado cultural que trouxe valor neste serviço não estava incorporado na tecnologia mas nas interações que os usuários tem com a tecnologia. Desta forma, são as mudanças nas práticas dos usuários que geram as novas oportunidade de consumo.

A visão da oportunidade criada é baseada em fundamentos cognitivos, e tem fundamentos em comum com os econômicos, o conhecimento é um forte fundamento em ambas as visões. Porém a distribuição do conhecimento na sociedade, é diferente entre a visão econômica e cognitiva. A visão econômica indica o conhecimento como igualmente distribuído, já a visão cognitiva apresenta o conhecimento como distribuído de forma não homogênea na sociedade. Shane (2000) em apresenta um experimento onde realiza entrevistas a diversos empreendedores e expõe novas tecnologias aos mesmos para que os mesmos identifiquem oportunidades de empreendedorismo, diversos executivos encontraram diversas diferentes oportunidades, mas sempre baseados em seu mercado de atuação. Shane com este experimento prova que qualquer descoberta tecnologia gera oportunidades não óbvias a todos os empreendedores, e um determinado

empreendedor irá encontrar oportunidades relacionadas ao seu conhecimento prévio, este experimento também demonstra a heterogeneidade da distribuição do conhecimento no mercado.

Antes de iniciar suas ações objetivas para criar a oportunidade, o empreendedor deve, a partir de sua interpretação verificar uma possibilidade de lucro no mercado, por alguma novidade ou tendência ainda não explorada no mercado econômico. Para construir estas oportunidades o empreendedor utilizará seus conhecimentos prévios, reconhecimento de padrões e habilidades cognitivas. Com esta crença o empreendedor inicia suas análises e ações em busca da criação da oportunidade. Diversos autores apresentam como o empreendedor identifica uma possibilidade de oportunidade, estas visões encontram-se resumidas na seção sobre estrutura cognitiva. Para Baron (2006) o empreendedor executa a busca ativa, que envolve a busca por conexões entre eventos e tendências, geralmente iniciando pela busca de tendência, mudanças, eventos e somente após identificada a mudança ou tendência o empreendedor identificará como atender a necessidade, em outras palavras o empreendedor conecta os pontos entre as necessidades de mercado, ou seja mudanças, e as ações que ele pode realizar para atender a esta necessidade. No Framework de reconhecimento de oportunidades de Baron, a busca ativa é utilizada para criar condições, ou melhor “criar” a oportunidade. Em outro experimento de Fiet et al (2004) é verificada outra evidência da visão da criação da oportunidade onde empreendedores experientes, reconhecem a busca ativa no seu processo de conhecimento da oportunidade e ainda em somente mercados específicos de maior conhecimento dos mesmos.

Segundo Sarasvathy et al (2003) os indivíduos utilizam o conhecimento que é subjetivamente guardado, incompleto e implícito. Empreendedores portanto formam crenças e expectativas sobre eventos futuros que são indeterminados por pelo menos três fatores: conhecimento sub-entendido, o enaltecimento das situações e a interação dos indivíduos. O conhecimento também é sub-entendido pelos indivíduos, situações chamando por predição não são evidentes porque a essência de qualquer situação é como ela é enaltificada pelos indivíduos (Weick, 1979) e a interação entre indivíduos origina resultados emergentes e nem sempre os previstos pelos empreendedores. Sendo assim as oportunidades geralmente são situações subjetivas pois requerem processo interpretativo (Companys e McMullen, 2006) para

encontrar novos relacionamentos do meios e efetiva busca do valores. A crença subjetiva do empreendedor na existência de uma oportunidade exôgena ou a verificação das necessidades de mercado para uma oportunidade endógena é que levam o empreendedor a acreditar na existência de uma nova oportunidade de negócios. Em geral o empreendedor utiliza a formulação subjetiva para acreditar que existe uma oportunidade e na sequencia busca a formulação objetiva para a avaliação da oportunidade em si e verificar que possui os meios para agir na mesma.

Criatividade

A oportunidade criada então é aquela que por consequências previstas ou não o empreendedor, de forma endógena, busca ações no mercado para atribuir valor objetivo a seu bem ou serviço. Ou seja, a partir do empreendedor, de uma ideia surgida na re-interpretação e das suas crenças, o mesmo age buscando criar o ambiente para o enaltecimento da mesma. Existem situações onde, a partir de sua visão, o empreendedor busca a inovação e como oportunidade final o que o empreendedor explora é uma oportunidade diferente da inicialmente procurada. Esta oportunidade é referida como oportunidade serenpedidada. As oportunidade serenpendidadas não estão limitadas a descobertas tecnológicas, a inovação é uma etapa geralmente fora do mercado e a efetiva criação da oportunidade de valor é alcançada através da atividade empreendedora de forma distinta ou não do cientista ou criador da tecnologia. Sendo assim é importante demonstrar que a oportunidade empreendedora é distinta da inovação que neste caso é a fonte da inovação (Shane, 2003).

Buscando a fundamentação teórica, uma argumentação importante na visão da criação da oportunidade vem de Buchanan et al (1991) de que o propósito final, telos, não é ignorado nem imposto pelo fenômeno buscado, mas aparecerá de forma endógena através do processo de interação humana, fundamentado em preferências e expectativas endógenas, buscando um mundo melhor. Outro autor a citar é Hans Joas (1996) que, procurando reestruturar os princípios da natureza criativa da ação humana, baseia-se em três argumentos que demonstram a ação humana como fato empírico: sempre situado, ou seja, não tem razões pressupostas e é divorciada das fontes de intenção do ator, intrinsecamente corpora, sendo assim não pode ser libertada das restrições e possibilidades do corpo do ator e, essencialmente social, não podendo se originar ou ocorrer não ausência de outros.

Estes argumentos desafiam os conceitos de ação humana atuais baseados em modelos formais ou normativos de “racionalidade”. Joas acredita que os conceitos atuais da criatividade humana deixam brechas entre a ação criativa e a totalidade da ação humana. Em outras palavras, em vez de anomalias a serem explicadas, surpresa e novidade são o resultado natural da ação humana não limitada a ação racional. A visão criativa incitada por estes autores conduz a refletir em modelo alternativo de ação humana e modelos não-teleológicos de economia, não considerando o ser humano racional, mas o ser humano criativo.

Explorando trabalhos nesta linha existem as teorias de March que incitam-nos a construir a “tecnologia da insensatez” ou teorias de tomada de decisão em falta de metas pré-estabelecidas (March, 1982).

“No processo lata do lixo, é assumido que as escolhas de oportunidades, problemas, soluções e decisores são exógenas e dependentes do momento. Problemas e soluções estão vinculados a escolhas, e deste modo um ao outro, não por causa de derivações de meio e fim mas por causa de proximidade temporal” (March, 1994).

Outros ensaios nesta direção incluem o trabalho empírico baseado nas teorias de Weich de enaltecimento (1979), que defende que algo existe pelo simples fato de ser citado e criação de sentido (1995), que demonstra o processo de buscar sentido e entendimento em situações ambíguas de alta complexidade e risco para a tomada de decisão. Simon (1969) expôs o papel das ações atuais para o desenho do ambiente futuro:

“O resultado real de nossas ações é estabelecer as condições iniciais para o próximo estágio sucessor de ação. O que chamamos de metas “finais” são em fato critérios para escolher as condições iniciais que iremos deixar para nossos sucessores.”

O ponto crucial da visão do processo criativo é a necessidade de desenvolvimento de teorias não-teleológicas da ação humana em que valores e significados surgem endogenamente. Estudos empíricos recentes em tomada de decisão de empreendedores experientes (Sarasvathy, 2001) levou ao desenvolvimento da teoria não-teleológica em empreendedorismo. Esta teoria coloca uma alternativa a racionalidade preditiva chamada “efeituação”, que tem base

nas decisões feitas por empreendedores trazendo novas empresas e mercados a existir (Sarasvathy, 2001).

Resumindo, nesta visão, o processo de raciocínio do empreendedores não é de causa, mas sim de efeito. O empreendedor acredita que poderá criar o ambiente necessário a exploração de sua oportunidade (Buchanan et al, 1991), nem sempre tendo justificativas racionais e objetivas para sua crença. (Hans Joas, 1996 e March, 1994). Ao encarar um projeto, um empreendedor conta com três ferramentas: suas capacidades pessoais, as habilidades adquiridas pela educação e seus contatos pessoais ou network. Ou seja, o pensamento do empreendedor é guiado pela máxima: “Na medida em que posso modificar o futuro, não preciso tentar prevê-lo”, aqui se resume toda a diferença. Para Sarasvathy (2001), o empresário de êxito não tenta prever quais serão os mercados mais rentáveis, pensa em termos de efeito. Empreendedores acreditam que o futuro ainda não foi escrito e ele pode ser modificado pela ação humana. Empreendedores não tentam prever o futuro, eles ajudam a moldá-lo. Nesta visão a oportunidade não existe a priori, não será descoberta ou reconhecida. Em vez disto as oportunidades são criadas como resíduo do processo que envolve interação dinâmica intensa e negociação entre os responsáveis procurando operacionalizar suas aspirações, geralmente vagas e disforme, e valores em produtos, serviços e instituições concretas que constituem a economia.

5 OPORTUNIDADE DESCOBERTA

Apesar de lançada em 1972 por Bernard Sadow, as hoje conhecidas malas do tipo roller (com rodas), chegaram ao formato atual em 1987 em modelo concebido por Robert Plath. Robert era piloto da Northwest airlines, e para seu próprio benefício inventou o modelo de malas conhecido como rollaboard, consistia de uma mala de bordo com duas rodas com haste rígida para puxar na vertical, diferentemente do modelo lançado por Sadow, que possuía uma alça flexível como puxador era transportada na horizontal e possuía quatro rodas. A Rollaboard é modelo utilizado por 85% dos viajantes atuais, e por mais de uma década o foco de vendas e utilização das mesmas era a tripulação das companhias aéreas (travelpro.com). Com a mudança nos hábitos dos viajantes, número crescente de viajantes, tamanho dos aeroportos, diversos viajantes e associações de viajantes buscaram a Travelpro para aquisição das malas tipo roller. Este “alerta” levou a Travelpro, após décadas, a buscar vendas diretas aos viajantes finais (Baron, 2006).

Este é um exemplo de oportunidade descoberta, pois além de presente objetivamente no contexto econômico, a demanda e oferta estavam prontas, bastando apenas conectar ambas. Outros exemplos que podem ser citados são a Xerox, que a época seu fundador (Chester Carlson) percebendo a demanda crescente por fotocópias criou o mecanismo atual conhecido como Xerox (Baron, 2006). A necessidade por energia limpa e renovável é clara na economia atual, faltando a algum empreendedor buscar a oferta economicamente viável para esta demanda.

Conceito

Em sua maioria, os autores tradicionais apresentam a natureza da oportunidade como concreta, aguardando serem reconhecidas ou observadas pelos empreendedores (Kirzner, 1973; Shane, 2000), esta é a perspectiva da “descoberta da oportunidade”. Reconhecimento da oportunidade é suficiente para sua exploração quando oferta e demandas são óbvias, e já existem no mercado existente (Saravasthy et al, 2003). Pelo conceito de Shane e Venkataraman (2000), a descoberta é feita quando alguém especula sobre a possibilidade que um conjunto de recursos não atingiu seu “melhor-nível”, ou melhor, os preços estão baixos dado a crença do empreendedor de que a saída de sua combinação poderá ser vendida

em outro mercado, ou de outra forma ou em outro tempo. Na visão da escola econômica as possibilidades de produção de determinado bem ou serviço são baseadas no melhor conhecimento que se existe no momento específico da produção (Companys et al, 2006). Com esta visão as oportunidades de empreendedorismo tendem a ser vistas como objetivas na natureza, aguardando para serem descobertas.

Na perspectiva da visão objetiva do ambiente, a informação simplesmente está lá, ou seja, a informação está no ambiente, independente do contexto ou da interação dos indivíduos. Não há informação privilegiada, não há heterogeneidade entre os agentes econômicos, a informação está homogeneamente distribuída, ou seja, todos os indivíduos tem acesso as informações disponíveis. Sendo assim não há um agente melhor que o outro, com informação adicional e, conseqüentemente com melhor conhecimento da oportunidade, sendo assim este reconhecimento é aleatório. A premissa fundamental é que informação objetiva sobre a oportunidade existe independente de qualquer habilidade individual de acesso a informação ou percepção da mesma. Do ponto de vista de descoberta, as oportunidades são reais e concretas, acadêmicos tentem acreditar que informação (fatos, conhecimento, dados) existem independentemente dos indivíduos que poderiam ter estas informações em seus cérebros (Gartner et al, 2002).

Para entender porque algumas oportunidades levam anos até serem descobertas, os autores da visão objetiva do ambiente, atribuem o fato a demora no reconhecimento pelos indivíduos das informações no ambiente. Arrow (1974) apresenta que os indivíduos tem habilidade imperfeita para acessar ou processar informação e Kirzner (1973) apresenta que os indivíduos ignoram que tal informação existe. A visão de oportunidade de Kirzner tipifica uma visão objetiva do mundo, onde oportunidades são separadas de indivíduos, pois as mesmas estão no ambiente, aguardando serem vistas, e somente os indivíduos alertas estarão aptos a ver as oportunidades que já existem. Shane et al (2000) expressam melhor esta perspectiva objetiva sobre informação que está embutida no seu conceito de “oportunidade”:

“Para haver empreendedorismo, é preciso primeiro haver oportunidades de empreendedorismo. Oportunidades de empreendedorismo são aquelas situações em que novos bens, serviços, matéria-prima, e métodos

organizacionais podem ser introduzidos e vendidos além do seu custo de produção. Apesar do reconhecimento das oportunidades de empreendedorismo ser um processo subjetivo, as oportunidades em si são um fenômeno objetivo que não são conhecidos de todas as partes todo o tempo.”

A visão neoclássica defende a preocupação do mercado com a utilização ótima dos recursos. Como na visão econômica, busca-se a alocação ótima dos recursos para que o mercado atinja a competição perfeita: preços uniformemente distribuídos, retornos em escalas constantes e todos agentes conhecendo todas as possibilidades possíveis, desta forma se atinge equilíbrio do mercado. Nesta visão, uma oportunidade é qualquer possibilidade de alocar os recursos a melhor uso. Porém no mercado em equilíbrio não deveriam haver oportunidades, pois o ponto ótimo foi atingido. Novas oportunidades de lucro podem ser obtidas no mercado que ainda não está equilibrado através da diferença entre a informação e o custo de sua obtenção. (Sarasvathy et al., 2003)

O equilíbrio da economia é um objetivo em movimento que nunca será atingido. Então é importante estudar o processo que está sempre acontecendo, ao que nunca irá ocorrer. Há discussões sobre o conceito do empreendedorismo onde se discute se a maximização dos lucros ou otimização dos recursos são atividades para manutenção do equilíbrio da economia. Caracterizar a descoberta como única natureza da oportunidade, pode-se estar ignorando características importantes da oportunidade, como fenômeno (Gartner et al., 2002). Desta forma, o empreendedorismo se apresentaria como busca de oportunidades de lucros despercebidos (Holcombe, 2003).

Sendo assim, a visão de descoberta e criação se completam, pois existem oportunidades no mercado aguardando serem descobertas por que o criador da oportunidade não a explorou, neste caso há a possibilidade outro empreendedor a “reconheça”. Esta interpretação está alinhada ao conceito de surpresa apresentado por Kirzner (1997), em que o empreendedor fica surpreso pelo fato de tal oportunidade ter sido negligenciada mesmo estando de fato prontamente disponível, ou seja, o empreendedor que descobriu a oportunidade está surpreso pelo fato de quem criou as condições da oportunidade não ter explorado a mesma. A visão de que indivíduos podem fazer estas descobertas genuínas sobre recursos

desalocados é que levou alguns autores a estressar o papel da “surpresa” no processo. Estas surpresas caracterizam que a procura não é realizada pelo processo deliberado de busca. Os indivíduos são totalmente ignorantes deste recursos desalocados e sua total ignorância opõe-se a um processo de busca deliberado. Esta incerteza e indeterminância tornam a formação da expectativa em algo difícil, então é razoável sugerir que surpresas serão uma característica do processo de descoberta. Cada indivíduo tem um conjunto particular de hábitos involuntários que são acumulados durante a vida por experiência e experimentações (Tsoukas, 1996). O que de fato surpreende o indivíduo é o fato de tal fator não ter recebido atenção até então. E isto ocorre pois focamos nossa atenção a elementos de nossa rotina, e então o elemento da oportunidade não recebia a atenção, o que gera a surpresa. (Sarasvathy et al, 2003).

A oportunidade pronta “in natura” é exógena ao indivíduo, pois com o alerta o empreendedor já descobre o ambiente pronto para explorar a oportunidade, diferentemente da oportunidade criada onde o empreendedor precisará construir o ambiente exploração da oportunidade.

Pelo conceito já apresentado no capítulo anterior, as oportunidades são sempre criadas pela ação humana, mesmo quando existentes de forma objetiva no ambiente as oportunidades foram criadas por ações humanas *ex-ante*. O empreendedor que criou as condições para sua oportunidade pelo seu foco ou mesmo desconhecimento não percebeu as possibilidades adicionais de exploração da mesma e então esta ficou pronta no ambiente aguardando sua descoberta. A partir da visão subjetiva do empreendedor associada a conhecimentos limitados o mesmo pode não ter notado a amplitude total da oportunidade a sua frente e, ao explorar apenas parte das possibilidades, criou condições reais e objetivas para a descoberta da oportunidade por outro empreendedor. Outro fator que pode deixar condições no ambiente prontas para a exploração da oportunidade sem a percepção de seu criador é a visão humana de enaltecimento que faz de uma oportunidade que era esperada ser desenvolvida de determinada forma pelo empreendedor se transformar ou desdobrar em diversas oportunidades reais na economia. No entanto o que efetivamente caracteriza uma oportunidade descoberta da criada é o fato de que o indivíduo que a explora não é o indivíduo quem a cria, ou seja, o empreendedor descobridor não trabalhará para transformar o ambiente para sua

oportunidade. O ambiente estará pronto, devido a falta de visão ou de foco do criador ou transformação da mesma, na interação com outros ou na sua aceitação no mercado, e este outro empreendedor após sua descoberta explorará a oportunidade.

Exploração sub-ótima

A limitação do conhecimento humano é um dos fatores que leva o empreendedor a sub-avaliar a oportunidade, considerando que o conhecimento é limitado, que o indivíduo não pode prever todas as possibilidades de saídas de sua oportunidade. O empreendedor pode sub-avaliar sua oportunidade deixando de considerar o valor total da mesma. Utilizando o caso Dell como exemplo, a IBM com sua estratégia de escala não percebeu a mudança nos hábitos do consumidor, para benefício da Dell. A IBM também subavaliou as oportunidades de fabricação de microprocessadores e sistemas operacionais, renunciando as mesmas para Intel e Microsoft, respectivamente. Pelos conceitos de Plummer et al (2007) o empreendedor poderá utilizar a estratégia sub-ótima ao perseguir a oportunidade em sua totalidade, explorando assim de forma imperfeita a mesma, o que no longo prazo leva a exploração incompleta, pois o ambiente muda e as novas oportunidades não são mais detectadas ou ligadas a oportunidade principal explorada. Uma oportunidade sub-explorada significa que poderá ser explorada por diversos empreendedores, ou até mesmo o próprio empreendedor poderá revisita-la no futuro.

Holcombe (2003) sugere que quando o empreendedor toma vantagem sobre uma oportunidade despercebida até então, isto cria uma nova oportunidade de lucro, permitindo outros empreendedores a agir, e o processo continua cascadeando por toda a economia criando oportunidades adicionais de lucro. Existiram oportunidades que ao serem exploradas definiram um todo um novo segmento econômico, como exemplo destes podem ser citados as descobertas dos aviões, celulares, internet, automóveis, que criaram todo um novo segmento econômico e diversas oportunidades correlatas.

Ao se limitar na visão da descoberta como origem das oportunidades cria-se assim um estoque de oportunidades disponíveis na economia e conforme os empreendedores agem, o número de oportunidades restantes é reduzido e a

economia vai chegando ao equilíbrio. Contudo, exatamente o oposto é verdadeiro, para verificar como as oportunidades de empreendedorismo criam outras, considere a indústria de microcomputadores. A oportunidade do mouse sem fio, foi criada assim que o mouse foi criado, e ficou aguardando até ser explorada por décadas. E assim foi com o microprocessador, que também dependeu do transistor por décadas. Estes exemplos demonstram que o empreendedor não consome as oportunidades, ele as cria. Olson (1996) verifica que economias crescem mais rapidamente que outras, porque quando os incentivos são corretos, oportunidades de empreendedorismo não permanecem muito tempo inexploradas.

Em uma economia relativamente estagnada ou quando a economia está em equilíbrio, há poucas ou nenhuma oportunidades de empreendedorismo a serem exploradas. Quando existem poucas mudanças, a chance de estar errado cresce, e isto torna praticamente inexistente a oportunidade empreendedora. Ao contrário, quando há muita atividade empreendedora, muitas novas oportunidades são adicionadas ao estoque, e a atividade empreendedora é praticamente uma liquidação, criando incentivos para ser empreendedor. Empreendedorismo é parte integrante do crescimento econômico, Holcombe (1998) explica que considerando as origens das atividades de empreendedorismo, oportunidades de crescimento e passadas diferem. Oportunidades de crescimento criam oportunidades de empreendedorismo mudando o tipo e a combinação da produção, e a criando oportunidades que tomam vantagem de economia de escala. Oportunidades criadas por empreendedores mudam o processo de produção, e assim criam mais oportunidades de empreendedorismo, num processo contínuo crescimento.

Resumindo, as oportunidades de empreendedorismo caracterizadas como descobertas existem a partir das assimetrias de informação e crenças, outros empreendedores estão focados em diferentes crenças ou mesmo na interpretação de diferentes informações. O empreendedor então utiliza o seu conhecimento que é subjetivamente armazenado, incompleto e implícito, e assim reconhece a oportunidade na economia. Ao iniciar o desenvolvimento de uma nova oportunidade visão final não é evidente, pois a essência de qualquer situação é como ela é enaltecida pelos indivíduos (Weick, 1979) e a interação entre indivíduos origina resultados emergentes os comportamentos que divergem dramaticamente entre o nível micro e macro (Kauffman, 1995), sendo assim as decisões de compra e venda

OPORTUNIDADE DESCOBERTA

dos empreendedores nem sempre são corretas e este processo conduz a “erros” que criam atalhos, excedentes e recursos deslocados, que também originam novas oportunidades para serem descobertas. Estas novas oportunidades serão verificadas a partir da interpretação coletiva de diversos atores no ambiente ou a partir de uma mudança já iniciada por outro empreendedor.

6 CONCLUSÃO

Nas seções anteriores foram apresentadas teorias, visões da oportunidade descoberta e da oportunidade criada e também a estrutura cognitiva do empreendedor. Este ensaio contribui para aprimorar as definições e características das visões das oportunidades. Como conclusão, serão apresentadas as principais características entre os dois tipos de oportunidade. a aplicabilidade da oportunidade criada e através de exemplos demonstrar sua realidade, com esta nova visão é esperado contribuir para fortalecer a visão da criação e também melhorar seu entendimento. Trabalhos futuros, utilizando as características e definições aqui apresentadas, poderão demonstrar e comprovar os dois tipos de oportunidade através de pesquisas para coleta das características e seu agrupamento. As classificações aqui apresentadas guiarão os empreendedores a compreender melhor suas visões, e assim melhor definirão a forma como poderão desenvolver e enaltecer suas oportunidades.

O conceito de oportunidade criada apresentado propõe que a mesma é criada a partir das ações humanas. Porém, o mercado, as empresas e as transações econômicas são de fato criações humanas, sendo assim todas oportunidades deveriam ser consideradas criadas pela ação humana? Pela visão clássica, oportunidades são criadas pelo mercado, mercado esse que se movimenta através de ações humanas. Pela visão austriaca, a oportunidade está oculta aos agentes econômicos atuantes do mercado, porém a oportunidade estaria pronta para ser explorada. Sendo assim, como o mercado e seus impactos são resultados da ação humana, se existirem oportunidades desconhecidas é também por consequência de ações humanas. A visão clássica e austriaca convergem no conceito da origem da oportunidade, onde para ambos a oportunidade está preparada, pronta e desconhecida. Ou seja, a oportunidade está no mercado aguardando ser descoberta, por este motivo este tipo de oportunidade é classificada como descoberta. Na visão de criação é o empreendedor quem percebe a tendência ou possibilidades e prepara as condições necessárias para enaltecer a sua visão de oportunidade e explorá-la.

As visões apresentadas são, de forma generalista, baseadas de forma direta ou indireta nas ações humanas, porém o conceito apresentado neste

ensaio, é de que o empreendedor quem cria a oportunidade é o mesmo empreendedor que a explora e se beneficia de seu lucro direto. Em outras palavras, na visão da criação, a ação humana de criação das condições e adaptação do ambiente é relacionada as atividades do empreendedor beneficiado diretamente com seus resultados. E também por essa razão este tipo de oportunidade é denominada oportunidade criada.

As características das oportunidades, não ficam restritas as origens das oportunidades, mas também em como os empreendedores captam a idéia e as ações de enaltecimentos dos empreendedores, sendo assim a caracterização dos tipos de oportunidades deve listar características das oportunidades, como também das ações dos empreendedores. A seguir serão apresentadas as principais características e comparadas entre os tipos de oportunidades apresentadas, bem como, os diferentes impactos que ambas causam nas ações do empreendedor para a estruturação da oportunidade e de seu enaltecimento. As primeiras características que serão apresentadas e comparadas são as referentes a natureza da oportunidade, depois serão detalhadas as características sobre a estrutura cognitiva e, por fim na características referentes a risco e enaltecimento das oportunidades.

Características da natureza da oportunidade

A partir das origens das oportunidades, é verificado que na oportunidade descoberta as condições de negócio estão prontas no ambiente, já na oportunidade criada estas condições precisam ser construídas pela ação do empreendedor. Esta diferença na prontidão das condições que basearão a oportunidade é um dos pilares que diferencia os tipos de oportunidade. Uma vez os fundamentos da oportunidade já estão prontos no ambiente, verifica-se que a oportunidade descoberta é objetiva. Esta é outra característica a objetividade da oportunidade, e que também apresenta impacto nas avaliações de risco, características do empreendedor, bem como, na utilização da estrutura cognitiva. Avaliando a oportunidade criada a mesma se apresenta como subjetiva, pois seus fundamentos não estão no ambiente e sua estruturação é baseada nas idéias do empreendedor, o que também ocasionará impactos no risco, estrutura cognitiva e enaltecimento.

Dentro das características de origem das oportunidades outra diferença notada entre as oportunidades é o ator quem cria as condições de mercado, ou o provedor das condições para a exploração das oportunidades. Considerando que na oportunidade descoberta, as condições para a oportunidade estão prontas quando o alerta ao empreendedor surge, conclui-se que condições para a oportunidade emergir são construídas por terceiros. Já na oportunidade criada estas condições não existem e pela visão do empreendedor a partir das necessidades verificadas, ele agirá no sentido de produzi-las.

Outro aspecto importante é a inspiração do empreendedor para a exploração da oportunidade, é necessário entender as razões particulares do empreendedor para acreditar na mesma e resolver agir no sentido de enaltecer a mesma. Para o empreendedor que irá agir na oportunidade descoberta, a inspiração surge através de suas características de observação, observação esta que o levou a descobrir a oportunidade. O empreendedor que cria a oportunidade, é inspirado por sua crença, a partir da verificação de que será possível criar as condições que o mesmo crê serem necessárias para o enaltecimento da oportunidade. Sendo assim, este empreendedor precisará crer na sua habilidade de exploração da oportunidade e também crer que suas conclusões das condições são de fato as necessárias e agir no sentido de transformá-las em realidade.

Quanto a causa da oportunidade, pode-se verificar diferentes origens da causa, interna ou externa ao indivíduo. A oportunidade descoberta é percebida pelo indivíduo, porém a mesma é causada do ambiente para o indivíduo, enquanto a oportunidade criada surge a partir das idéias do indivíduo e o empreendedor se empenha para influenciar o ambiente para a criação das condições necessárias. Sendo assim, quanto a sua causa : a oportunidade descoberta é exógena ao indivíduo, a oportunidade criada é endógena ao indivíduo.

Ainda verificando características da natureza da oportunidade, outra característica a ser verificada é quanto a sua circunstância. Quando verificada a oportunidade descoberta é baseada em circunstâncias concretas, que podem ser verificadas e podem ser testadas no mercado. Enquanto a oportunidade criada suas circunstâncias são abstratas, baseadas na idéia do empreendedor, sem grandes evidências no mercado de sua existência.

A partir das características da natureza da oportunidade pode-se classificar o tipo da oportunidade, e com isso melhor desenvolver e enaltecer a oportunidade buscando aproximar-se das características cognitivas e de tomada de decisão apresentadas a seguir. O próximo conjunto de características a serem apresentadas são relacionadas à cognição. Foi percebido que as oportunidades diferem quanto ao fomento, a forma da busca, o achado da busca, a base da descoberta e a fonte da ideia.

Características cognitivas

Oportunidades são sempre originadas a partir de mudanças no ambiente. Diferentes conceitos são apresentados: na visão de Kirzner a nova oportunidade equilibra o mercado e para Schumpeter esta é a força de desequilíbrio no desenvolvimento econômico. Considerando de forma diferente, o empreendedor de Kirzner descobre e persegue a oportunidade já existente no mercado e o empreendedor de Schumpeter descobre oportunidade que existe fora da esfera econômica e a persegue trazendo a mesma para a economia de mercado. Verificando a característica de fomento e o tipo de oportunidade pode-se então explicar ambas visões bem como seu impacto, sendo assim a primeira característica cognitiva é relacionada ao fomento do empreendedor para sua busca: alinhado à visão de Kirzner, na oportunidade descoberta o empreendedor percebe estímulos a partir da esfera econômica. Apesar de não detalhar exatamente a oportunidade criada como definida neste ensaio, Schumpeter apresenta algumas características similares como o fomento. Na oportunidade criada o empreendedor é fomentado por estímulos de fora da esfera econômica, como mudanças sociais ou invenções científicas.

A segunda característica cognitiva encontrada é relativa ao processo de busca. A estrutura cognitiva já apresentada, é utilizada pelo indivíduo de forma ativa ou passiva, e isto pode variar também de acordo com o tipo de oportunidade: na oportunidade descoberta a busca é executada de forma passiva, e o empreendedor encontra a oportunidade através de um processo espontâneo, onde o empreendedor encaixa as condições prontas no ambiente e as associa às mudanças que apresentam a oportunidade. Já na oportunidade criada a oportunidade se apresenta através da busca ativa, ou seja, deliberadamente o empreendedor executa suas estruturas cognitivas buscando uma nova

oportunidade no mercado. Como exemplo de busca ativa podemos citar o exemplo de Thomas Edison, que a partir de sua inspiração estudou e estruturou o mercado de energia elétrica como conhecemos, e como busca passiva Lorraine Santoli, que a partir de um pensamento espontâneo visualizou a solução para um problema que a tempos a incomodava: onde guardar os lenços de papel ao dirigir seu veículo, assim surgiu o porta lenços para serem utilizados no porta-copo dos automóveis.

A terceira característica cognitiva da oportunidade é relacionada ao objeto do achado do empreendedor. A estrutura cognitiva do empreendedor apresentará como saída ou achado diferentes conclusões para cada tipologia de oportunidade. Apesar do conceito da oportunidade não mudar para ambas as oportunidades apresentadas, o processo de construção mental e prontidão do ambiente muda para ambas. Sendo assim, para as oportunidades descobertas o empreendedor tem como achado de sua estrutura cognitiva a oportunidade em si, geralmente pronta para ser explorada ou necessária pequenas ações para criar as condições de exploração da mesma. As oportunidades criadas necessitarão uma maior análise da estrutura cognitiva do empreendedor, e como achado de sua estrutura cognitiva o empreendedor encontrará as necessidades de mercado da oportunidade, não necessariamente a oportunidade em si. A partir então desta visão das necessidades, ele precisará avaliar as condições de ambiente necessárias, verificar sua viabilidade e a partir daí novamente utilizar sua estrutura cognitiva para amadurecer suas visões em oportunidade de negócio. Resumindo, na oportunidade descoberta o achado inicial da estrutura cognitiva do empreendedor é a oportunidade de negócio, na oportunidade criada este achado é a necessidade do mercado.

A quarta característica cognitiva apresentada é referente à fonte da ideia, ou seja, do nascedouro ou mesmo origem da ideia de oportunidade no empreendedor. Esta característica é diretamente relacionada ao processo de busca, sendo que para o empreendedor que desenvolve a oportunidade descoberta o processo cognitivo que o mesmo utiliza é passivo, ou seja, o empreendedor não está deliberadamente procurando por uma oportunidade até que surge o alerta. O alerta então é a fonte da ideia para a oportunidade descoberta. Já a oportunidade descoberta a fonte da ideia é a busca, o

empreendedor deliberadamente invoca sua estrutura cognitiva para realizar a busca pela oportunidade. As razões particulares do indivíduo para buscarem transformar sua idéia em realidade, independente da fonte e do tipo da oportunidade não mudam e são comuns a ambos os tipos de oportunidades. Mais importante para esta ação são as características pessoais do empreendedor para acreditar em sua visão e buscar a partir da mesma a transformação em realidade.

A quinta e ultima característica cognitiva se refere ao método cognitivo utilizado para idealizar a oportunidade. A oportunidade descoberta esta presente no ambiente, está mais madura para ser explorada, logo sua descoberta depende do mecanismo dedutivo do indivíduo, ou melhor apresentando de sua lógica. Conforme já apresentado a oportunidade criada depende da capacidade criativa do indivíduo, ou seja, de seu mecanismo cognitivo criativo. Sendo assim lógica é o mecanismo cognitivo utilizado para a oportunidade descoberta e a criatividade é o mecanismo da oportunidade criada.

Características da tomada de decisão

As características da oportunidade podem facilitar ou não o enaltecimento da oportunidade, pois irão influenciar a capacidade de terceiros a interpretar a visão do empreendedor e assumir ou não decisões em conjunto com o empreendedor. As características cognitivas como estímulo e achado, da natureza da oportunidade, bem como as condições do ambiente e objetividade influenciam esta visão. Serão listados também o objeto da exploração e a factibilidade para enfim se apresentar o melhor de tomada de decisão para enaltecer a oportunidade.

O objeto da exploração é distinto de acordo com o tipo da oportunidade, na oportunidade descoberta o objeto de exploração economica será um negocio de um mercado que atualmente existe porém estruturado de forma distinta. Com a oportunidade criada o objeto da exploração será um novo negócio vindo de fora do ambiente econômico que construirá um novo negocio ou mesmo mercado. Resumindo então a oportunidade descoberta explora de forma diferente um negócio já existente e a oportunidade criada explorará um novo mercado ou negócio.

A factibilidade ou possibilidade de realização é outra característica que distingue os tipos de oportunidade. A possibilidade de realização é viabilidade da oportunidade ou idéia vir a ser realizada ou concretizada. A factibilidade da oportunidade descoberta é maior do que do que a oportunidade criada, é possível apresentar que a oportunidade descoberta irá acontecer inevitavelmente, variando apenas o seu tempo de maturação. A oportunidade criada será caracterizada pela imprevisibilidade, pois a mesma se não verificada em determinado momento poderá não ocorrer devido a mudança das condições. Quanto a factibilidade então conclui-se que a oportunidade descoberta é inevitável e a oportunidade criada é imprevisível.

Para diferenciar as condições de avaliação para a tomada de decisão entre os tipos de oportunidades, faz-se necessário esclarecer as diferentes definições da tomada de decisão. Será utilizado para qualificação dos cenários de tomada de decisão os conceitos de risco e incerteza. Por vezes estes conceitos se confundem, para definição e distinção dos mesmos serão utilizados conceitos de apresentados por Knight (1921).

"A diferença prática entre as duas categorias, risco e incerteza, é que na primeira a distribuição do resultado num grupo de casos é conhecida (quer através do cálculo a priori, quer das estatísticas da experiência passada), enquanto no caso da incerteza isso não ocorre, em geral devido ao fato de que é impossível formar um grupo de casos, porque a situação que se enfrenta é, em alto grau, singular".

Pela definição de Knight, a diferença básica entre risco e incerteza consiste na presença ou não de uma distribuição de probabilidades sobre um certo evento. Dessa forma, incerteza se refere a situações em que não se conhece a distribuição de probabilidade dos resultados. Risco é a situação em que se podem estabelecer os possíveis resultados e suas respectivas probabilidades de ocorrência.

A partir destas definições, pode-se definir as características para cada tipo de oportunidade, classificar os diferentes cenários para tomada de decisão e conseqüentemente a complexidade ou não na interpretação atores externos para o enaltecimento das oportunidades. A partir da conceituação de Knight, pode-se

concluir que as principais características apresentadas que influenciarão a avaliação das oportunidades são: a prontidão do ambiente, o fomento, a objetividade e a factibilidade das mesmas.

Como na oportunidade descoberta a conclusão da mesma é através da visão objetiva e prontidão das condições da exploração da mesma estão presentes no ambiente econômico, a visibilidade e avaliação deste tipo de oportunidade por terceiros é menos complexa. Uma vez que as condições necessárias ao enaltecimento da oportunidade estão presente no ambiente econômico, e o empreendedor irá apresentar um negócio já com evidências existentes no atual mercado, variáveis que serão utilizadas nesta avaliação são conhecidas e estatísticas poderão ser realizadas e a acuracidade da oportunidade melhora. Sendo assim, o empreendedor poderá se valer dos instrumentos de avaliação do mercado para quantificar sua avaliação. Apesar de nova a oportunidade, o empreendedor pode utilizar dados estatísticos para buscar as probabilidades de sucesso. De acordo com estas características, conclui-se que para oportunidades descobertas o cenário de tomada de decisão é de “risco”.

Na oportunidade criada, as principais características que influenciam a definição do cenário de tomada de decisão são a subjetividade da oportunidade, a exploração de nova oportunidade de negócio ainda desconhecida do ambiente econômico e a falta de prontidão do ambiente econômico de condições propícias ao novo negócio, além de sua imprevisibilidade. Diferentemente da oportunidade descoberta, a oportunidade criada apresenta menor visibilidade e dificuldade de quantificação, mesmo quanto possível, não fundamentada em evidência diretas no mercado econômico. O custo da oportunidade não é conhecido inicialmente e não pode ser antecipado, nem mesmo estatisticamente. A partir destas características pode-se definir que na visão de Knight a oportunidade criada é definida no cenário de tomada de decisão como “incerteza”.

Resumindo, incerteza é apresentada com uma definição totalmente distinta de risco. O fato essencial é que “risco” significa em alguns casos uma quantidade suscetível de medição, enquanto em outros tempos isto é algo distinto não de sua característica, ou seja, o termo “risco” apresenta uma incerteza mensurável, ou “risco” característico. Já o termo “incerteza” é utilizado

para avaliações não-quantitativas de julgamento subjetivo e endógeno. A partir desta definições dos cenários de tomada de decisão e características das oportunidades apresentadas, conclui-se que oportunidade descoberta é caracterizada como “risco” e oportunidade criada como “incerteza”.

Em ambos os casos existem critérios para a seleção da oportunidade e busca da quantificação dos investimentos. Para a oportunidade descoberta o critério de seleção é a busca da estratégia ótima que irá maximizar o retorno esperado da oportunidade, retorno este já calculado através das variáveis conhecidas no mercado. O custo de oportunidade é possível de ser calculado e o critério de seleção estará entre o melhor mix de maximização do retorno e minimização do custo de oportunidade.

Com o desconhecimento do custo de oportunidade, o empreendedor deverá se basear no conceito de “perdas aceitáveis” para decidir sob o seu engajamento na oportunidade.(Sarasvathy, 2001). O conceito de perda aceitável esta relacionado ao valor, econômico e pessoal, que o empreendedor está disposto a perder caso sua ações não consigam enaltecer sua idéia de oportunidade.

Síntese

A partir de observações em diversos autores ligados ao empreendedorismo, a conclusão é de que genericamente as oportunidades não são descobertas ou criadas, mas a síntese das mesmas, de suas definições e a caracterização das oportunidade de empreendedorismo. A principal conclusão deste ensaio é a apresentação e comparação das características das oportunidades, e através destas as oportunidades poderão ser definidas. Porém não necessariamente a oportunidade será descoberta ou criada, mas deverá apresentar elementos de ambas as visões mas predominantemente as características da visão específica da oportunidade deverão predominar.

As principais características apresentadas podem ser agrupadas em três grupos: quanto a natureza, quanto a cognição e quanto a tomada de decisão.

As características das oportunidades encontram-se resumidas na tabela a seguir:

Grupo	Característica	Visão Descoberta	Visão Criada
Natureza	Objetividade	Objetiva	Subjetiva
	Prontidão das condições	Disponíveis no ambiente “ex-ante”	Necessitam ser construídas
	Provedor das condições	Terceiros	O próprio empreendedor
	Inspiração	Observação	Crença
	Causa	Exógena	Endógena
	Circunstância	Concreta	Abstrata
Cognitivas	Fomento	Ambiente econômico	Fora ambiente econômico
	Processo de busca	Passivo	Ativo
	Achado	Oportunidade de negócio	Nova necessidade ou tendência do mercado
	Fonte da idéia	Alerta	Busca
	Método da descoberta	Lógica	Criatividade
Tomada de Decisão	Objeto da exploração	Variação de negócio existente	Novo negócio
	Factibilidade	Inevitável	Imprevisível
	Avaliação decisão	Risco	Incerteza
	Quantificação investimento	Custo de oportunidade	Perdas aceitáveis

Tabela 1. Quadro comparativo das visões

Para diferenciação e evidência dos diferentes tipos de oportunidades serão comparados dois casos de produtos lançados no mercado econômico. O primeiro é uma oportunidade descoberta, o caso das lentes Carl Zeiss (detalhes

em Buenstorf et al, 2005). Zeiss fabricava microscópios e sofria com a crescente concorrência que também introduzia pequenas inovações em seus produtos, dificultando cada vez mais a sua permanência no mercado. Para se sobressair, Zeiss estava convicto que precisava de mais, precisava reinventar o seu produto. Para este fim contratou um físico, e juntos, detalharam as leis ópticas. De posse deste conhecimento, Zeiss efetivamente re-invetou seu produto e com isso passou a dominar o mercado alemão e na sequência o mercado mundial. O caso de oportunidade criada é da mountain bike (detalhes em Buenstorf, 2003) que começou como um esporte praticado por um grupo isolado que construíam suas próprias bicicletas, sem interesse comercial (e assim inexistente no mercado econômico). Até que muitos anos depois se fundou a primeira empresa para explorar comercialmente este produto. Em ambos exemplos foram exploradas oportunidade que não estavam prontas no mercado, no entanto, a oportunidade de Zeiss pré-existia no mercado, enquanto a oportunidade da mountain bike não podia ser explorada antes, não pré-existia. Zeiss buscou o fundamento teórico para criar a oportunidade de melhor valor, porém a necessidade existia e qualquer outro concorrente de Zeiss poderia ter buscado tal inovação, concluindo que esta oportunidade pré-existia de forma objetiva no mercado. A oportunidade da mountain bike não poderia ser explorada antes, pois não existia, os esportistas não foram dirigidos por uma oportunidade de valor, mas sim por desejos pessoais e de fora do mercado econômico.

Após a exposição de alto nível das visões, resta agora integrar as visões. Uma possibilidade seria considerar as visões igualmente validas e sem sobreposição. Esta abordagem focaria nas distinções e negligenciaria as possibilidade de relacionamento e interações entre as visões. Porém verificando a operacionalização das visões, a visão criativa é mais geral e anterior a descoberta. O visão criativa busca influência antes da visão objetiva e antes do mercado econômico, buscando geralmente a origem das necessidades humanas sem inicialmente a preocupação se as condições de mercado existem ou não, porém para a oportunidade se tornar real algumas atividades da visão objetiva deverão ocorrer. A oportunidade descoberta por sua vez ocorrerá sem os elementos de criatividade da oportunidade criada. Na arte, para que um trabalho seja reconhecido antes ele teve que ser criado. Pelo conceito apresentado neste

ensaio cada visão é utilizável em diferentes circunstâncias e parâmetros de problemas e soluções. Se os recursos definidos e as metas também podem ser definidas este é o cenário da visão descoberta. Se os problemas são caracterizados por incerteza e o critério para tomar decisões é ambíguo, a abordagem criativa seria mais adequada.

Os tipos de oportunidades apresentados são opostos porém não exclusivos, para a abordagem completa é necessário integrar as visões e enfatizar as contingências mais do que inevitáveis em cada visão. Apesar de apresentadas separadamente as características e conceitos principais das oportunidades, é importante ressaltar que as oportunidades empreendedoras podem variar desde a oportunidade puramente descoberta até o outro extremo de oportunidade totalmente criada, porém a maioria das oportunidades apesar de fortemente apresentarem características de determinado tipo podem também apresentar características da outra de forma inversamente proporcional.

Existem diferentes classificações e visões para oportunidades empreendedoras, apesar da especialização dos autores verificada a partir da literatura nos últimos anos, o tema ainda é debatido em diferentes escolas. Outro objetivo deste ensaio foi buscar caracterizar, utilizando as características das diferentes escolas para consolidar e apresentar de forma sintética os tipos de oportunidade. A partir do conceito de Companys e McMullen (2006) pode-se resumir que a escolas economica e socio-politica apresentam as oportunidades mais objetivas, conceitos proximos aos apresentados nesta dissertação para oportunidade descoberta. As escolas cognitivas e socio-politica aproximam-se do conceito de oportunidade criada aqui apresentada. Sarasvathy, Venkataraman, Dew e Velumari (2003) apresentam a três diferentes tipos de oportunidade de empreendedorismo: oportunidade reconhecida, oportunidade descoberta e oportunidade criada, os conceitos de oportunidade reconhecida e descoberta foram sintetizados nesta dissertação para a oportunidade descoberta.

O tipo de oportunidade dominante nas discussões academicas é a oportunidade caracteristica como descoberta, focada na visão economica e a anttese da oportunidade descoberta é a oportunidade criada. A visão do processo de criação é mais recente que as visões anteriores, consequentemente esta visão não está tão desenvolvida quanto as outras. A oportunidade

descoberta posiciona como centro da análise no mercado, e os diversos “erros” nas percepções dos atuais empreendedores, e que as oportunidades de empreendedorismo somente ocorrem quando os empreendedores alertas corrigem estes “erros” percebendo-os e agarrando-se a eles (Kirzner, 1985), com a oportunidade sendo exógena ao empreendedor. Gartner et al. 2003, McMullen et al. 2007 defendem a busca de novas visões além da descoberta. A oportunidade criada tem o indivíduo como foco, ou seja a oportunidade é endógena e subjetiva. A discussão final é sobre a ação humana para a viabilização da oportunidade, o empreendedor acredita e age para realizar a oportunidade ou reconhece a oportunidade a partir do mercado? Este ensaio resolve e responde as principais questões referentes a esta dúvida, a partir das duas visões de oportunidades apresentadas e que uma não anula a outra. Buscando as origens das idéias, é questionado se o empreendedor verifica a idéia a partir da realidade do mercado ou efetivamente tem a introspecção e idealiza sua idéia, assim como os conceitos de Platão (idealismo) e Aristóteles (realismo).

Estudos Futuros

A primeira sugestão de pergunta para estudo futuro é se existem estruturas cognitivas específicas para cada visão da oportunidade? O principal objetivo foi integrar as visões das diversas escolas e autores, e apresentar uma caracterização mais abrangente das oportunidades. O próximo passo é demonstrar com pesquisas e exemplos a classificação de oportunidades reais nas visões apresentadas. Apesar apresentado neste ensaio as estruturas cognitivas e concluído que a principal distinção entre as visões é forma da busca se ativa ou passiva, a comprovação desta visão é necessária bem como, verificar se as estruturas cognitivas são específicas a cada tipo de oportunidade.

A segunda sugestão de estudo futuro é a confirmação das caracterização das fontes de oportunidades por visão, neste ensaio foram apresentadas diferentes características de natureza, cognição e de tomada de decisão das oportunidades.

Outra questão mais ampla é verificar se as oportunidades genuínas criadas geram uma cadeia de oportunidades e como se caracteriza esta hierarquia de oportunidades. Essencialmente a controvérsia na oportunidade de

empreendedorismo é se a oportunidade é ou não criada pela sua “própria” ação. Em algumas oportunidades o empreendedor desconhece ou mesmo tem que fragmentar sua ação e a própria oportunidade para buscar o enaltecimento da mesma. Seja através da diferença de visão do empreendedor em relação a visão conjunta dos agentes ou da falta de visão do empreendedor, existem oportunidades que geram diversas outras oportunidades, algumas gerando todo um segmento econômico. Como exemplo podemos apresentar o avião comercial, o computador pessoal ou mesmo serviços pela internet, o empreendedor que lançou ou visualizou a oportunidade inicial não tinha condições ou a visão para a exploração do todo. Como o caso da IBM, que abriu mão da fabricação do sistema operacional, e depois dos processadores de seus PCs, entendendo que o principal era a produção da máquina em si. Avaliando em qualquer período definido de tempo, o valor econômico resultante de oportunidades correlacionadas com oportunidades de alto valor são maiores que o total conjunto inicialmente considerado. Nem todo o valor econômico destas oportunidades é apresentado no primeiro momento, e a visão conjunta dos atores e a introdução na cultura do mercado da oportunidade inicial faz com diversas derivações da oportunidade de alto valor criem diversas outras oportunidades correlatas e diversas instituições, podendo gerar até mesmo um novo segmento econômico. E nem todos os benefícios da oportunidades de alto valor são verificadas ou mesmo desejadas em seu primeiro momento, com o amadurecimento da cultura e do mercado estas oportunidades passam a estar disponíveis sendo necessária o reconhecimento e o alerta do empreendedor característicos das oportunidades descobertas. Sendo assim a oportunidade de alto valor, seria a mais característica oportunidade criada, introduzida a partir de outro segmento que não o econômico gera diversas oportunidades geralmente descobertas, formando um novo sistema de negócios. Esses casos apresentariam uma hierarquia de oportunidades, onde após a oportunidade principal surgiram diversas outras oportunidades. O estudo desta visão de hierarquia de oportunidades é também sugestão para estudos futuros. Onde a partir de sua melhor caracterização o empreendedor ou instituição criador da oportunidade de alto valor poderá buscar a estratégia ótima para sua exploração.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, S. A. & BARNEY, J. How entrepreneurs organize firms under conditions of uncertainty. *Journal of Management*. 2005.

ARROW, K. J. *The Limits of Organization*. Norton, New York. 1974.

BARLEY, S. R. Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments. *Administrative Science Quarterly*. 1986.

BARON, R. A. Opportunity recognition as pattern recognition: how entrepreneurs connect the dots to identify new business opportunities. *Acad. Management Perspectives*. 2006.

BUCHANAN, J. M. & VANBERG, V. J., The market as a Creative process, *Economics and Philosophy* 7. 1991

BUENSTORF, G. "Designing clunkers: demand-side innovation and the early history of the mountain bike." In: U. Cantner and J. S. Metcalfe (eds.): *Change, Transformation and Development*. Heidelberg: Physica, 2003

_____. Perception and pursuit of entrepreneurial opportunities: an evolutionary economics perspective. *Evolutionary Economics Group*. Germany. 2007.

BUENSTORF, G. & MURMANN, J. P. "Ernst Abbe's scientific management: theoretical insights from a nineteenth-century dynamic capabilities approach." *Industrial and Corporate Change*. 2005.

CASSON, M. *The entrepreneur: An Economic Theory*, Totowa, NJ: Barnes & Noble Books. 1982.

CASSON, M. & WADESON, N. *The Discovery of Opportunities: Extending the Economic theory of the Entrepreneur*. *Small Business Economics*. 2007.

COMPANYS, Y. & MCMULLEN J. S. *Strategic Entrepreneurs at Work: The Nature, Discovery, and Exploitation of Entrepreneurial Opportunities*. *Small Business Economics*. 2006.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Drucker, P. F. Entrepreneurship in Business Enterprise. Journal of Business Policy. 1970.

_____. Innovation and Entrepreneurship. Harper & Row, New York. 1985.

FIET, J. O. & NORTON, W. I. Jr. & CLOUSE, V.G.H. . Systematic search by repeat entrepreneurs. In J.E. Butler (Ed.), Opportunity identification and entrepreneurial behavior. Information Age Publishing. 2004

GARTNER, W. B. Words lead to deeds: Towards an organizational emergence vocabulary. Journal of Business Venturing, 1993.

GARTNER, W. B & BIRLEY S. Introduction to the special issue on qualitative methods in entrepreneurship research. Journal of Business Venturing. 2002.

GARTNER, W. B. & CARTER, N. M. & HILLS, G. E. The language of opportunity. C. Steyaert, D. Hjorth, eds. New Movements n Entrepreneurship. Edwar Elgar, London. 2003.

GRÉGOIRE, D. A. & BARR, P. S. & SHEPHERD, D. A. Cognitive Processes of Opportunity Recognition:The Role of Structural Alignment. Organization Science. Articles in Advance, informs. 2009.

JOAS H. The creativity of action. University of Chicago Press. 1996.

HARGADON, A. B. & DOUGLAS, Y. When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light, Administrative Science Quarterly. 2001.

HAYEK, F. A. The Use of Knowledge in Society.” American Economic Review. 1945.

HOLCOMBE, R. The Origins of Entrepreneurial Opportunities, Review of Austrian Economics. 2003.

_____. Entrepreneurship and Economic Growth, Quarterly Review of Austrian Economics, 1998.

KAUFFMAN, S.A. The Origins of Order: Self-organization and Selection in Evolution. New York/Oxford: Oxford University Press. 1995.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KIRZNER, I. Competition and entrepreneurship. Chicago, IL: University of Chicago Press. 1973.

_____. Perception, Opportunity and Profit. Chicago, IL: University of Chicago Press. 1979.

_____. Discovery and the Capitalist Process. Chicago, IL: University of Chicago Press. 1985.

_____. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. J. Econom. 1997.

KNIGHT, F. Risk, Uncertainty and Profit. New York: Houghton Mifflin. 1921.

KNIGHT, K. A descriptive model of the intra-firm innovation process, Journal of Business of the University of Chicago, 1967.

OLSON, M. Jr. "Big bills left on the sidewalk: Why some nations are rich, others poor." Journal of Economic Perspectives. 1996.

MARCH, J. G. The Technology of Foolishness. In March J.G. and Olsen J.P (Eds.) Ambiguity and Choice in Organizations. Universitetsforlaget: Bergen. 1982,

_____, A Primer on Decision Making. How Decisions Happen. New York: Free Press. 1994.

MCMULLEN, J. S. & PLUMMER, L. A. & ACS, Z. J. What is an entrepreneurial opportunity? Small Bus. Econom. 2007.

MINTZBERG, H. The innovative organization. In the strategy process: concepts, contexts, cases. 2nd. Ed. Mintzberg H & Quin J.B. Englewood Cliffs, NJ. 1991

Orlikowski, W. J. Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations, Organization Science. 2000..

PLUMMER, L. A. & HAYNIE, J.M. & GODESIABOIS, J. An Essay on the Origins of Entrepreneurial Opportunity. Small Business Economics. 2007.

RUNCO, M.A. & CHAND, I.. Conclusions concerning problem finding, problem solving, and creativity. In: Runco, M.A. (Ed.), Problem Finding, Problem Solving, and Creativity. Ablex Publishing Company, Norwood, NJ. 1994.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SARASVATHY, D. K. & SIMON, H. A. & LAVE, L. Perceiving and Managing Business Risks: Differences between Entrepreneurs and Bankers. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 1998.

SARASVATHY, S. D. Causation and Effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*. , 2001.

SARASVATHY, S. D. & DEW, N. & VELAMURI, S. R. & VENKATAMARAN, S. Three Views of Entrepreneurial Opportunity, in Z. L. Acs and D. B. Audretsch (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Boston: Klumer. 2003.

SCHUMPETER, J. *Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA. 1934.

_____. *Capitalism, socialism & democracy*. Harper & Row: NY. 1942.

SELLTIZ, C. & WRIGHTSMANN, L. & COOK, S. *Métodos de pesquisas nas relações Sociais*. São Paulo, Herder, 1974.

SHANE, S. A. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organ. Sci.* 2000,

_____. *A general theory of entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*. NorthHampton: Edward Elgar, 2003.

SHANE, S. & VENKATARAMAN S., The promise of entrepreneurship as a field of research. *AcaAcademy of Management Review*. 2000.

SIMON, H. A. *Administrative Behavior*. New York: Free Press. 1945.

_____. 'The architecture of complexity'. *Proceedings of the American Philosophical Society*. 1962.

_____. *The Sciences of the Artificial*. MIT Press, Cambridge, Mass. 1969.

STIGLER, G. The economics of information. *J. Political Economy*. 1961

THOMAS, J. B. & CLARK, S. M. & GIOIA, G. A. Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*. 1993

TSOUKAS, H. The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic Management Journal*. 1996.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- VENKATARAMAN, S. The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. In Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Volume 3. JAI Press. 1997.
- VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2006.
- WARD, T. B. What's old about new ideas? In: Smith, S.M., Ward, T.B., Finke, R.A. (Eds.), The Creative cognition approach. MIT Press, Cambridge, MA, 1995.
- _____. Cognition, creativity, and entrepreneurship. Journal of business Venturing. 2004.
- WEICK, K. The Social Psychology of Organizing. McGraw Hill. New York. 1979.
- _____. Sensemaking in organization. SAGE publications. Thousand Oaks, CA.. 1995.
- _____. Sensemaking as an organizational dimension of global change. In J. Dutton and D.Cooperrider (eds.), The Human Dimensions of Global Change. Sage, Thousand Oaks, CA. 1999.
- YIN, Robert K. Estudo de caso – planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2003.