

EMPREENDEDORISMO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Adelar Francisco Baggio

Mestre em Economia Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Daniel Knebel Baggio

Doutor em Contabilidade pela Universidad de Zaragoza, Espanha.

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo realizar uma discussão sobre o tema do empreendedorismo. Buscou-se em diferentes estudos sobre os conceitos, definições e compreensões do tema. Trata-se exclusivamente de uma pesquisa bibliográfica. Os resultados referem-se as discussões sobre os conceitos de empreendedorismo, os tipos de empreendedores, as características dos empreendedores (homens) e empreendedoras (mulheres), as diferenças entre ser um inventor, um empreendedor, um gestor ou um líder e ainda sobre o processo de empreender. O presente estudo contribuiu na construção de referencial teórico sobre empreendedorismo e inovação.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Características dos Empreendedores, inovação.

INTRODUÇÃO

Este artigo compila informações sobre o tema do empreendedorismo. Aborda aspectos relevantes relacionados com a origem da terminologia, conceitos, teorias do empreendedorismo, sua importância na sociedade moderna, entre outros. Trata, também, dos tipos, características, habilidades e competências dos empreendedores. Traz respostas às seguintes perguntas: o que se entende por ser empreendedor? o que motiva os empreendedores? Qual a diferença entre ser um inventor e um empreendedor? Quais as diferenças entre os empreendedores homens e mulheres? Quais as diferenças entre empreendedores, gerentes e líderes? Como ocorre o processo empreendedor?

preender”, surgido na língua portuguesa no século XV. A expressão “empreendedor”, segundo o Dicionário Etimológico Nova Fronteira, teria surgido na língua portuguesa no século XVI. Todavia, a expressão “empreendedorismo” foi originada da tradução da expressão *entrepreneurship* da língua inglesa que, por sua vez, é composta da palavra francesa *entrepreneur* e do sufixo inglês *ship*. O sufixo *ship* indica posição, grau, relação, estado ou qualidade, tal como, em *friendship* (amizade ou qualidade de ter amigo). O sufixo pode ainda significar uma habilidade ou perícia ou, ainda, uma combinação de todos esses significados como em *leadership* (liderança=perícia ou habilidade de liderar) (Barreto, 1998, pp. 189-190).

A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO.

Os economistas percebem que o empreendedor é essencial ao processo de desenvolvimento econômico, e em seus modelos estão levando em conta os sistemas de valores da sociedade, em que são fundamentais os comportamentos individuais dos seus integrantes. Em outras palavras, não haverá desenvolvimento econômico sem que na sua base existam líderes empreendedores.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

ETIMOLOGIA DA PALAVRA EMPREENDEDORISMO.

O vocábulo é derivado da palavra *imprehendere*, do latim, tendo o seu correspondente, “em-

Não adianta mais acumularmos um estoque de conhecimentos. É preciso que saibamos aprender. Sozinhos e sempre. Como realiza o empreendedor na vida real: fazendo, errando, aprendendo (Chagas, 2000).

O bom empreendedor, ao agregar valor a produtos e serviços, está permanentemente preocupado com a gestão de recursos e com os conceitos de eficiência e eficácia. Drucker (1998) não vê os empreendedores causando mudanças, mas vê os empreendedores explorando as oportunidades que as mudanças criam (na tecnologia, na preferência dos consumidores, nas normas sociais etc.). Isso define empreendedor e empreendedorismo: o empreendedor busca a mudança, e responde e explora a mudança como uma oportunidade.

“O papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e renda *per capita*; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade” (Hisrich & Peter, 2004, p. 33).

Empreendedorismo é um domínio específico. Não se trata de uma disciplina acadêmica com o sentido que se atribui habitualmente a Sociologia, a Psicologia, a Física ou a qualquer outra disciplina já bem consolidada. Referimo-nos ao empreendedorismo como sendo, antes de tudo, um campo de estudo. Isto porque não existe um paradigma absoluto, ou um consenso científico. Sabemos que o empreendedorismo traduz-se num conjunto de práticas capazes de garantir a geração de riqueza e uma melhor performance àquelas sociedades que o apóiam e o praticam, mas sabemos também que não existe teoria absoluta a este respeito. Vale frisar que é de fundamental importância que se compreenda esta premissa básica para que seja possível interpretar corretamente o que se escreve e se publica sobre esta temática.

Embora o empreendedorismo tenha sido um assunto tratado há séculos, foi na década de oitenta que se tornou objeto de estudos em quase todas as áreas do conhecimento em grande parte das nações. O empreendedorismo, em todos os seus aspectos, vem assumindo lugar de destaque nas políticas econômicas dos países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento.

O POVO BRASILEIRO É EMPREENDEDOR?

Os brasileiros são vistos por muitos autores como potenciais empreendedores. A cultura do Brasil é a do empreendedor espontâneo. Este

está onipresente. Ele só precisa de estímulo, como uma flor precisa do sol e um pouco de água para britar na primavera.

O Brasil está sentado em cima de uma das maiores riquezas naturais do mundo ainda relativamente pouco explorada: o potencial empreendedor dos brasileiros. O Brasil é atualmente um dos países onde poderia haver uma grande explosão empreendedora. Só os brasileiros têm poder para que isso aconteça. Para tanto, deve-se superar um certo número de obstáculos. Pode-se identificar pelo menos seis deles: O primeiro deles é o da autoconfiança; o segundo obstáculo é uma consequência do primeiro e consiste na falta de confiança que existe entre os brasileiros; o terceiro é a necessidade de desenvolver abordagens próprias ao Brasil, que correspondem às características profundas da cultura brasileira; o quarto diz respeito à disciplina, ela se torna a condição da superação dos três primeiros obstáculos; o quinto se refere à necessidade de compartilhamento e o último obstáculo é o da burocracia (Lois Jacques Filiou, 2000, p. 33).

Segundo Chiavenato (2004, p. 11) uma pesquisa feita 2001, envolvendo cerca de 29 países, sobre a população entre 18 e 64 anos que se dedicam ao empreendedorismo, o Brasil aparece em 5º lugar com o percentual de 14,2% da população.

O Brasil ocupa a 15ª posição do Ranking do Empreendedorismo por Oportunidades e a 4ª posição no Ranking do Empreendedorismo por Necessidades, segundo pesquisa da GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* realizada em 2005 Em 36 países.

CONCEITOS DE EMPREENDEDORISMO E DE EMPREENDEDOR.

O empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas.

O empreendedorismo é o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do auto-conhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas.

O comportamento empreendedor impulsiona o indivíduo e transforma contextos. Neste sentido, o empreendedorismo resulta na destruição de velhos conceitos, que por serem velhos não têm mais a capacidade de surpreender e encantar. A essência do empreendedorismo está na mudança, uma das poucas certezas da vida. Por isso o empreendedor vê o mundo com novos olhos, com novos conceitos, com novas atitudes e propósitos. O empreendedor é um inovador de contextos. As atitudes do empreendedor são construtivas. Possuem entusiasmo e bom humor. Para ele não existem apenas problemas, mas problemas e soluções.

Empreendedorismo, segundo Schumpeter (1988), é um processo de “destruição criativa”, através da qual produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos. Já para Dolabela (2010) corresponde a um o processo de transformar sonhos em realidade e em riqueza.

Para Barreto (1998, p. 190) “empreendedorismo é habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada”. É o desenvolver de uma organização em oposição a observá-la, analisá-la ou descrevê-la.

Segundo Dornelas (2008) empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: 1) tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; 2) utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive; 3) aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Para Chiavenato (2004) espírito empreendedor é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias. Mais ainda: ele é quem fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam. O empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente.

“Pode-se dizer que os empreendedores dividem-se igualmente em dois times: aqueles para os quais o sucesso é definido pela sociedade e aqueles que têm uma noção interna de sucesso” (Dolabela, 2010, p. 44).

Ser empreendedor significa possuir, acima de tudo, o impulso de materializar coisas novas, concretizar ideias e sonhos próprios e vivenciar

características de personalidade e comportamento não muito comuns nas pessoas.

Ao nosso ver, os componentes comuns em todas as definições de empreendedor: tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive; aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar.

“O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade” (Dolabela, 2010, p. 25).

A pessoa de qualquer idade pode ser empreendedora.

TEORIAS DO EMPREENDEDORISMO.

Hisrich & Peter (2004) apresenta informações sobre o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor a partir da Idade Média até 1985, quando ele define o empreendedorismo como “processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal”.

As principais teorias que abordam o empreendedorismo são: a teoria econômica e a teoria comportamentalista. A teoria econômica, também conhecida como schumpeteriana, demonstra que os primeiros a perceberem a importância do empreendedorismo foram os economistas. Estes estavam primordialmente interessados em compreender o papel do empreendedor e o impacto da sua atuação na economia. Três nomes destacam-se nessa teoria: Richard Cantillon, Jean Baptiste Say e Joseph Schumpeter.

A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios, sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles seja deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações. Uma das principais críticas destinadas a esses economistas é que eles não foram capazes de criar uma ciência comportamentalista.

A teoria comportamentalista, refere-se a especialistas do comportamento humano: psicólogos, psicanalistas, sociólogos, entre outros. O objetivo desta abordagem do empreendedorismo foi de ampliar o conhecimento sobre motivação e o comportamento humano.

Um dos primeiros autores desse grupo a demonstrar interesse foi Max Weber. Ele identificou o sistema de valores como um elemento fundamental para a explicação do comportamento empreendedor. Via os empreendedores como inovadores, pessoas independentes cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal. Todavia, o autor que realmente deu início à contribuição das ciências do comportamento foi David C. McClelland.

Nessa linha, McClelland foi um dos primeiros autores a estudar e destacar o papel dos homens de negócios na sociedade e suas contribuições para o desenvolvimento econômico. Esse autor concentra sua atenção sobre o desejo, como uma força realizadora controlada pela razão.

Outros pesquisadores têm estudado a necessidade de realização, porém nenhum deles parece ter chegado a conclusões definitivas sobre qualquer tipo de conexão com o sucesso dos empreendedores. Alguns autores percebem que a necessidade de realização é insuficiente para a explicação de novos empreendimentos; enquanto outros compreendem que ela não é suficiente o bastante para explicar o sucesso dos empreendedores.

É importante observar que os autores da teoria comportamentalista não se opuseram às teorias dos economistas, e sim ampliaram as características dos empreendedores.

Zarpellon (2010) apresenta a Teoria Econômica Institucional de Douglas North, ganhador do Prêmio Nobel de 1993, como marco teórico do empreendedorismo. Ele afirma que os estudos e publicações sobre empreendedorismo no Brasil, de maneira geral, utilizam referencial teórico de autores ligados a duas correntes principais de estudo do empreendedorismo: os economistas e os comportamentalistas.

O referencial teórico da teoria econômica diz que “os economistas associaram o empreendedor à inovação e os comportamentalistas que enfatizam aspectos atitudinais, com a criatividade e a intuição (Zarpellon, 2010, p. 49).

O empreendedorismo é visto mais como um fenômeno individual, ligado à criação de empresas, quer através de aproveitamento de uma oportunidade ou simplesmente por necessidade de sobrevivência, do que também um fenômeno social que pode levar o indivíduo ou uma comunidade a desenvolver capacidades de solucionar problemas e de buscar a construção do próprio futuro, isto é, de gerar Capital Social e Capital Humano (Zarpellon, 2010, p. 48).

Ainda, segundo Zarpellon (2010), o precursor da Teoria Econômica – Richard Cantillon – associou o empreendedor a oportunidades de lucro não exploradas e o risco intrínseco a sua exploração, destacando que Adam Smith é considerado o formulador da teoria econômica o qual vislumbra o empreendedor como aquele que deseja obter um excedente de valor sobre o custo de produção.

O empreendedor apresenta um papel particular, isto é, ele diferencia a função empreendedora e a função capitalista. Para Macedo & Boava (2008, p. 7) a Escola Neoclássica de Economia – representada por Alfred Marshall, caracterizava o empreendedor como um indivíduo que assume riscos, portanto Schumpeter foi quem construiu as principais bases econômicas do empreendedorismo.

Para Schumpeter (1988, p. 48) “o empreendedor promove a inovação, sendo essa radical, pois destrói e substitui esquemas de produção vigentes. Baseado nessa premissa nasce o conceito de destruição criativa”.

Drucker (1998, p. 45) afirma que “Schumpeter postulava que o desequilíbrio dinâmico provocado pelo empreendedor inovador, em vez de equilíbrio e otimização, é a ‘norma’ de uma economia sadia e a realidade central para a teoria econômica e a prática econômica”. Portanto, o enfoque predominante desta teoria é construído em torno do marco teórico da teoria econômica institucional.

Segundo Zarpellon (2010, p. 52) “as mais diversas sociedades têm demonstrado grande interesse no processo de geração de emprego e renda, através da criação de empresas e no processo de desenvolvimento econômico e social. Diante dessa realidade, a Teoria Econômica Institucional nos proporciona um marco teórico adequado para o estudo do empreendedorismo”.

Para Casero, Urbano & Mogollón (2005, p. 2) “a Teoria Econômica Institucional destaca os fatores e os mecanismos criados pelas sociedades para conduzir as relações do comportamento humano, através da utilização do conceito de Instituição de maneira muito ampla”.

North (1990, p. 14) enfatiza que “as Instituições são as “regras do jogo” em uma sociedade e, formalmente, são as limitações idealizadas pelo homem, as quais dão forma e regem a interação humana”. As regras do jogo podem ser compreendidas como os direitos de propriedade, direito comercial, trâmites burocráticos para a abertura de empresas, ideias, crenças, valores, atitudes em direção aos empreendedores, entre outras, afetam a

criação e o desenvolvimento de novas empresas.

North (1990) denomina essas limitações de limitações formais e limitações informais. O autor destaca que as instituições formais compreendem as leis, os regulamentos, os procedimentos governamentais. As instituições informais compreendem as ideias, as crenças, as atitudes e os valores das pessoas, e a sua cultura numa determinada sociedade.

North (1990, p. 54) “ainda reforça que em todas as sociedades, desde a mais primitiva até a mais avançada, as pessoas impõem limitações, com o objetivo de estruturar as suas relações com as demais”. Essas limitações reduzem os custos da interação humana em comparação com um mundo onde não haja instituições. Para Toyoshima (1999, p. 98) “o papel principal das instituições é o de reduzir as incertezas existentes no ambiente, criando estruturas estáveis que regulem a interação entre os indivíduos”.

As Instituições existem e reduzem as incertezas próprias da interação humana. Para o autor, essas incertezas existem em consequência da complexidade dos problemas que devem ser resolvidos (North, 1990).

O resultado da interação entre as Instituições e as Organizações é a evolução e a mudança institucional. Para Casero, Urbano & Mogollón (2005), se as Instituições, como já fora mencionado, são as regras do jogo de uma sociedade, as organizações e os empreendedores são os jogadores. As organizações ou organismos são grupos de indivíduos unidos por algum objetivo comum e comprometidos em atividades úteis. E, elas podem ser: organizações políticas (partidos políticos, senado, câmaras, assembleias, agências reguladoras, cortes, entre outras), organizações econômicas (empresas, sindicatos, cooperativas...), organizações sociais (igrejas, clubes, associações desportivas, etc.) e organizações educativas (escolas, universidades, centro de ensino, etc.).

As restrições impostas pelo marco institucional determinam as oportunidades para o nascimento das organizações, assim como o tipo de organização que será criada pela sociedade, as quais são determinantes para o desempenho econômico.

As instituições afetam, positiva ou negativamente, o desempenho econômico das sociedades mediante as estruturas de incentivos e oportunidades em função dos diversos agentes – governos e organizações - que atuam na sociedade. Para Casero, Urbano & Mogollón (2005) os empreendedores e suas empresas, como um dos agentes

econômicos, podem ver suas ações limitadas pela estrutura institucional.

A estrutura institucional determina de que maneira ocorre a interação entre os diversos agentes – econômicos, sociais e políticos. De acordo com Toyoshima (1999, p. 99) a matriz institucional influencia diretamente o desempenho econômico dos países de duas formas principais: reduzindo os custos de transação e reduzindo os custos de transformação (ou de produção, que juntos somam os custos totais).

Para Gala (2003, p. 93) “a grande distância observada ainda hoje entre países pobres e ricos encontra-se muito mais em diferenças entre matrizes institucionais do que problemas de acesso a tecnologias”. Neste sentido, a Teoria Econômica Institucional serve de fundamento e justifica o vínculo entre Instituições e desenvolvimento econômico, social e empresarial.

Para a análise do empreendedorismo, ela ajuda a entender melhor o ambiente institucional que é, em última análise, o responsável pelo desenvolvimento e pelo desempenho econômico das diversas sociedades.

Dessa forma, cabe as instituições criarem condições para o surgimento de um ambiente que estimule o surgimento de organizações – econômicas, sociais e políticas que levem as sociedades ao desenvolvimento social, econômico e sustentável (Zarpellon, 2010).

“A percepção de que é desejável iniciar uma nova empresa é resultado da cultura, da subcultura, da família, dos professores e dos colegas de uma pessoa” (Hisrich & Peter, 2004, p. 31).

Portanto, reduzir o empreendedorismo à visão econômica não é suficiente, pois segundo Zarpellon (2010, p. 50) “o empreendedorismo, visando à criação de empresas e geração de trabalho e renda, também vem sendo questionado e criticado por alguns outros autores”.

TIPOS DE EMPREENDEDORES.

Não existe unanimidade entre os autores quanto aos tipos de empreendedores. Apresentamos, a seguir, várias abordagens sobre o assunto.

Leite e Oliveira (2007) classifica em dois tipos de Empreendedorismo: o Empreendedorismo por Necessidade (criam-se negócios por não haver outra alternativa) e o Empreendedorismo por Oportunidade (descoberta de uma oportunidade de negócio lucrativa).

Pessoa (2005) define em três os principais tipos de empreendedores: O empreendedor corporativo (intra-empendedor ou empreendedor interno), o empreendedor *start-up* (que cria novos negócios/empresas) e o empreendedor social (que cria empreendimentos com missão social), são pessoas que se destacam onde quer que trabalhem.

O empreendedorismo corporativo pode ser definido como sendo um processo de identificação, desenvolvimento, captura e implementação de novas oportunidades de negócios, dentro de uma empresa existente.

O empreendedor *start-up* tem como objetivo dar origem a um novo negócio. Ele analisa o cenário e diante de uma oportunidade apresenta um novo empreendimento. Os seus desafios são claros: suprir uma demanda existente que não vem sendo dada devida atenção; buscar e apresentar diferenciais competitivos em um mercado já existente; vencer a concorrência; conquistar clientes; e alcançar a lucratividade e a produtividade necessárias à manutenção do empreendimento.

O processo de empreendedorismo social exige principalmente o redesenho de relações entre comunidade, governo e setor privado, com base no modelo de parcerias. O resultado final desejado é a promoção da qualidade de vida social, cultural, econômica e ambiental sob a ótica da sustentabilidade.

O empreendedorismo social é um misto de ciência e arte, racionalidade e intuição, ideia e visão, sensibilidade social e pragmatismo responsável, utopia e realidade, força inovadora e praticidade. O empreendedor social subordina o econômico ao humano, o individual ao coletivo e carrega consigo um grande “sonho de transformação da realidade atual”.

O empreendedorismo social difere do empreendedorismo propriamente dito em dois aspectos: não produz bens e serviços para vender, mas para solucionar problemas sociais, e não é direcionado para mercados, mas para segmentos populacionais em situações de risco social (exclusão social, pobreza, miséria, risco de vida).

Atualmente, o empreendedorismo social apresenta-se como um conceito em desenvolvimento, mas com características, princípios e valores próprios, sinalizando diferenças entre uma gestão social tradicional e uma empreendedora. O empreendedorismo social surge como uma forma de solucionar problemas de pobreza e exclusão social. Inicialmente era uma derivação do empreendedorismo empresarial e foi fortemente influen-

ciado pela ação das empresas privadas no campo social e público, assumindo, contudo, as suas próprias estratégias, num contexto de crescimento do terceiro sector e da necessidade e procura de ações de grande impacto e mudanças efetivas.

No epicentro deste cenário surgem novos paradigmas que propõem uma abordagem diferenciada permitindo descortinar elementos contidos na complexidade dos fenômenos sócio-econômicos, como é o caso da *Teoria da Mudança*.

A Teoria da Mudança é uma metodologia, um conjunto de diretrizes, que orientam os empreendedores sociais a concretizarem o seu objetivo último – mudança social. Os empreendedores sociais fazem um mapeamento dos requisitos e condições necessárias para o seu fim, e desenvolvem indicadores para medir os progressos e resultados, avaliando assim o desempenho da sua iniciativa de mudança.

Conforme Bennett (1992) um novo estilo de empreendedor está surgindo, ele corresponde ao ecoempreendedor.

Ser ecoempresário abrange uma grande variedade de negócios, tais como: recolhem materiais recicláveis para fábricas que os transformam em novos produtos; vendem para empresas e para o público produtos feitos com materiais reciclados; transformam óleo usado de motor, que seria jogado em estradas sujas, em lubrificantes de alta qualidade; reciclam os líquidos resfriados de aparelhos de ar condicionado quebrados ou desmontados; transformam embalagens plásticas de leite em um plástico parecido com “madeira”, que não apodrece nem exige manutenção; usam jornais velhos para fazer forragens baratas e resistentes a bactérias, para animais de fazendas; transformam sedimentos e restos de alimentos em fertilizantes e corretivos de solo (Bennett, 1992).

Por fim, um último tipo de empreendedor corresponde ao empreendedor tecnológico. O empreendedor tecnológico tem o seu perfil caracterizado pela familiaridade com o mundo acadêmico, por uma busca de oportunidades de negócios na economia digital e do conhecimento, por uma cultura técnica que o leva a arriscar-se investindo em nichos de mercado em que a taxa de sobrevivência é baixa, e pela falta de visão de negócios e conhecimento das forças de mercado (Instituto Euvaldo Lodi, 2000).

Formica (2000, p. 71) apresenta os traços mais importantes da personalidade do empreendedor tecnológico são:

- ♦ Familiaridade com o mundo acadêmico;
- ♦ Buscar oportunidades de negócios na economia digital e do conhecimento, sobretudo nos campos do ICT, eletrônica, computação e software, biotecnologia, tecnologia voltadas para o meio ambiente;
- ♦ Uma cultura técnica predominante que o levam a arriscar-se investindo em um pequeno nicho do mercado onde a porcentagem de sobrevivência é baixa;
- ♦ Falta de visão dos negócios e conhecimento inadequado das forças competitivas do mercado.

Concluída esta etapa dos tipos de empreendedores, passamos agora para as características dos empreendedores e das empreendedoras.

CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES E DAS EMPREENDEDORAS.

As características dos empreendedores de sucesso segundo Dornelas (2008) são: visionários; sabem tomar decisões; são indivíduos que fazem a diferença; sabem explorar ao máximo as oportunidades; são determinados e dinâmicos; são dedicados; são otimistas e apaixonados pelo que fazem; são independentes e constroem o próprio destino; ficam ricos; são líderes e formadores de equipes; são bem relacionados (*networking*); são organizados; planejam; possuem conhecimento; assumem riscos calculados; criam valor para a sociedade”.

O quadro abaixo representa um resumo das características frequentemente encontradas nos empreendedores, segundo vários autores.

Quadro 1: Resumo das Característica dos empreendedores

Sexton & Bowman (1984)	Energético, dominante, menos estimulante, socialmente habilidoso, interesses variados, menos responsável, autônomo, elevada auto-estima, baixa conformidade, baixo associativismo, menos participativo, menos amparador, baixa tolerância.
Hornaday & Aboud (1971)	Menor necessidade de apoio social. Maior necessidade de independência.

Welsh & White (1983)	Sentimento de urgência, baixa necessidade de <i>status</i> , autoconfiante, conscientização e atenção abrangentes, objetivo.
Miller (1963)	Ambicioso, robusto, (física, mental e moralmente), vitalidade controlada, corajoso, otimista, inteligente, articulado e íntegro.

Fonte: Barreto (1998, p. 191).

É muito comum o caso de empreendedor-herói nas organizações. Segundo Hasimoto (2006) as características de um empreendedor-herói são as seguintes: Comprometimento, criatividade, valores, habilidades específicas, conhecimento do negócio, princípios, atitudes positivas, reconhecimento de oportunidades, autoconfiança, sabedoria, coragem para enfrentar desafios, perseverança e determinação, habilidades de relacionamento interpessoal, boa comunicabilidade, liderança, facilidade de trabalhar em equipe, automotivação, capacidade de tomar decisões rapidamente, pensamento crítico, visão estratégica, foco em resultados, planejamento, fome de aprender, familiaridade com o mundo dos negócios, ótima rede de contatos, flexibilidade à mudança e aos ambientes dinâmicos, capacidade de resolução de problemas e conflitos, visão sistêmica e holística, ousadia, receptividade a riscos, tolerância a erros e falhas, familiaridade com tecnologia, capacidade de realização, habilidades de negociação, integridade, honestidade, fortes princípios éticos, eloquência, facilidade para absorção de novos conceitos, alta percepção do ambiente, retórica, agilidade e dinamismo, forte personalidade, firmeza de caráter, enérgico, perfil voltado para desenvolver talentos, grande experiência, empatia, persuasão, organização, rapidez de raciocínio, autocontrole, sonhador realista, agressividade, independência, pragmatismo, entusiasmo, proatividade, iniciativa, forte presença pessoal, arrojo e faro para negócios.

As mulheres estão ocupando espaços também na criação e desenvolvimento dos negócios. Muitas delas apresentam características de empreendedores, tendo especificidades com relação às características dos homens empreendedores, conforme demonstrado no próximo quadro: Quadro 2: Comparativo Empreendedores x Empreendedoras

Características	Empreendedores (homens)	Empreendedoras (mulheres)
Motivação	Realização – lutam para fazer as coisas acontecerem; Independência pessoal – auto-imagem relacionada ao <i>status</i> obtido por seu desempenho na corporação não é importante; Satisfação no trabalho advinda do desejo de estar no comando.	Realização – conquista de uma meta; Independência – fazer as coisas sozinhas.
Ponto de Partida	Insatisfação com o atual emprego; Atividades extras na faculdade, no emprego atual ou progresso no emprego atual; Dispensa ou demissão; Oportunidade de aquisição.	Frustração no emprego; Interesse e reconhecimento de oportunidade na área; Mudança na situação pessoal.
Fontes de fundos	Bens e economias pessoais; Financiamento bancário; Investidores; Empréstimos de amigos e familiares.	Bens e economias pessoais; Empréstimos pessoais.
Histórico profissional	Experiência na área de trabalho; Especialista reconhecido ou que obteve um alto nível de realização na área; Competente em uma série de funções empresariais.	Experiência na área de negócios; Experiência em gerência intermediária ou administração; Histórico ocupacional relacionado com o trabalho.
Características de personalidade	Dá opiniões e é persuasivo; Orientado para metas; Inovador e idealista; Alto nível de autoconfiança; Entusiasmado e enérgico; Tem que ser seu próprio patrão.	Flexível e tolerante; Orientada para metas; Criativa e realista; Nível médio de autoconfiança; Entusiasmada e enérgica; Habilidade para lidar com o ambiente social e econômico.
Histórico	Idade no início do negócio: 25-35; Pai autônomo; Educação superior – administração ou área técnica (geralmente engenharia); Primogênito.	Idade no início do negócio: 35-45; Pai autônomo; Educação superior - artes liberais; Primogênita.
Grupos de Apoio	Amigos, profissionais conhecidos (advogados, contadores); Associados ao negócio; Cônjuge.	Amigos íntimos; Cônjuge; Família. Grupos profissionais femininos; Associações comerciais.
Tipo de negócios	Indústria ou construção.	Relacionados à prestação de serviços – serviço educacional, consultoria ou relações públicas.

Fonte: Hisrich & Peter (2004, p. 86).

O elenco de características apresentadas no quadro anterior evidencia que existem aspectos comuns aos empreendedores e as empreendedo-

ras. Evidencia, também, que a idade do início dos negócios das empreendedoras é superior a idade dos homens. Outra observação relevante a ser fei-

ta é que os recursos financeiros utilizados pelas empreendedoras não apresentam menos riscos do que dos homens. Outro aspecto que merece destaque é o fato que os negócios dos empreendedores se voltam mais para a indústria e das mulheres para serviços.

“Devido à necessidade de mudanças, o empreendedor cria muita confusão à sua volta, previsivelmente perturbadora para as pessoas que o ajudam em seus projetos. Por isso ele, muitas vezes, adianta-se demais aos outros. Quanto maior

a dianteira dele, mais esforço será necessário para arrastar os outros com ele” (Barreto, 1998, p. 191).

HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DOS EMPREENDEDORES.

O quadro a seguir, apresenta o comparativo das habilidades técnicas, administrativas e empreendedoras das pessoas.

Quadro 3: Habilidades necessárias dos empreendedores

Habilidades técnicas	Habilidades Administrativas	Habilidades Empreendedoras Pessoais
Redação	Planejamento e estabelecimento de metas	Controle interno e de disciplina
Expressão oral	Capacidade de tomar decisões	Capacidade de correr riscos
Monitoramento do ambiente	Relações humanas	Inovação
Administração comercial técnica	Marketing	Orientação para mudanças
Tecnologia	Finanças	Persistência
Interpessoal	Contabilidade	Liderança visionária
Capacidade de ouvir	Administração	Habilidade para administrar mudanças
Capacidade de organizar	Controle	
Construção de rede de relacionamento	Negociação	
Estilo administrativo	Lançamento de empreendimentos	
Treinamento	Administração do crescimento	
Capacidade de trabalho em equipe		

Fonte: Hisrich & Peter (2004, p. 39).

Para ser empreendedor não basta possuir habilidades técnicas e administrativas. É necessário ter, também, habilidades empreendedoras, conforme está evidenciado no quadro anterior. Estas habilidades relacionam-se com a gestão de mudanças, liderança, inovação, controle pessoal, capacidade de correr riscos e visão de futuro.

MOTIVAÇÃO DOS EMPREENDEDORES.

“Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de pessoas para o alcance de uma determinada meta” (Robbins, 2005, p. 132). Entre os fatores que motivam os empreendedores, podemos citar os seguintes:

- ◆ Fatores pessoais: desejo de realização pessoal, insatisfação no trabalho, desejo de ganhar dinheiro, desejo ardente de mudar de vida ou mesmo o fato de ser demitido de seu emprego;
- ◆ Fatores ambientais: analisar e identificar oportunidades de negócios ou a possibilidade de entrar um projeto;
- ◆ Fatores sociológicos: possibilidade de ter um grupo de pessoas competentes com características semelhantes, influência de parentes ou modelos já desenvolvidos na família.

Existem (2008) há pelo menos quatro motivos para o empreendedorismo: empreendedorismo por necessidade; empreendedorismo por vocação; empreendedorismo inercial e em-

preendedorismo pelo conhecimento. Mc Clelland (1961) Identifica três necessidades do empreendedor: poder, afiliação e sucesso (sentir que se é reconhecido).

O empreendedor é motivado acima de tudo por ascensão social, em função disto, conforme Dantas (2010), a organização gerenciada por um empreendedor tem o crescimento como seu principal objetivo.

DIFERENÇA ENTRE INVENTOR E EMPREENDEDOR.

Há uma grande confusão quanto à natureza de um empreendedor em relação a um inventor, bem como no que se refere às semelhanças e diferenças ente os dois.

O inventor, o indivíduo que cria algo pela primeira vez, é alguém altamente motivado por seu próprio trabalho e ideias pessoais. Além de ser muito criativo, o inventor tende a ter boa educa-

ção formal, com diploma superior ou, com mais frequência, com pós-graduação.

Enquanto o empreendedor se apaixona pela organização (o novo empreendimento) e faz quase tudo para garantir sua sobrevivência e crescimento, o inventor apaixona-se pela invenção e só relutantemente a modificará para torná-la mais exequível comercialmente. O desenvolvimento de um novo empreendimento com base no trabalho de um inventor com frequência exige o conhecimento de um empreendedor e uma abordagem de equipe para a criação do Novo empreendimento (Hisrich & Peter, 2004).

EMPREENDEDORES OU GERENTES?

Este questionamento é feito por muitos empresários, já que percebem o insuficiente desempenho dos gerentes com estilo tradicional. O próximo quadro busca esclarecer as diferenças entre estes dois indivíduos.

Quadro 4: Diferenças nos sistemas de atividades de gerentes e empreendedores

Gerentes	Empreendedores
Trabalham com a eficiência e o uso efetivo dos recursos para atingir metas e objetivos	Estabelecem uma visão e objetivos e identificam os recursos para torná-los realidade
A chave é adaptar-se às mudanças	A chave é iniciar as mudanças
O padrão de trabalho implica análise racional	O padrão de trabalho implica imaginação e criatividade
Operam dentro da estrutura de trabalho existente	Definem tarefas e funções que criem uma estrutura de trabalho
Trabalho centrado em processos que levam em consideração o meio em que ele se desenvolve	Trabalho centrado na criação de processos resultantes de uma visão diferenciada do meio

Fonte: Filion (2000, p. 3).

As diferenças apresentadas são muito claras, principalmente com a postura relacionada com as mudanças, criatividade, organização do trabalho e visão de ambiente.

Conforme Filion (2000), “Mintzberg (1975), Boyatzis (1982), Kotter (1982) e Hill (1992) examinaram o trabalho dos gerentes. Esses estudos revelam consideráveis diferenças nos métodos operacionais de gerentes e empreendedores, como demonstrado no quadro anterior”. Os gerentes perseguem os objetivos fazendo uso efetivo e eficiente dos recursos. Eles normalmente trabalham dentro de estruturas previamente definidas por outra pessoa.

As organizações criadas por empreendedores, no entanto, são, na realidade, uma extrapo-

lação de seus mundos subjetivos. O que os empreendedores fazem está intimamente ligado à maneira como interpretam o que está ocorrendo em um setor em particular do meio.

Os empreendedores não apenas definem situações, mas também imaginam visões sobre o que desejam alcançar. Sua tarefa principal parece ser a de imaginar e definir o que querem fazer e, quase sempre, como irão fazê-lo.

LÍDER OU EMPREENDEDOR?

Segundo Wagner (2010) “As figuras do líder e do empreendedor se confundem, pois, normalmente andam juntas. Mas, se perguntarmos se o empreendedor é sempre um líder ou se o líder

precisa ser empreendedor, a resposta é: não necessariamente”.

“Liderança e empreendedorismo têm a ver com poder. Entretanto, o poder do empreendedor é fazer, enquanto o do líder é influenciar” (Wagner, 2010).

“O empreendedor precisa atentar para o fato de que a presença de um líder é fundamental para o sucesso de qualquer negócio” (Jordão, 2010).

“O líder empreendedor assume riscos calculados; gosta de trabalhar com pessoas e acompanha as mudanças tecnológicas que aparecem em uma velocidade estonteante, assim como desenvolve sua competência técnica para formular conhecimentos necessários e imprescindíveis que suportem as decisões estratégicas que ele terá que tomar diariamente” (Ferruccio, 2010).

PROCESSO EMPREENDEDOR.

“O coração do processo de empreendedorismo – e o aspecto que melhor distingue o empreendedor do gerente e do pequeno empresário – parece recair no desenvolvimento e na implementação do processo visionário” (Fillon, 1999, p. 12).

Os empreendedores fazem acontecer. São criativos e sabem captar novas ideias das outras pessoas e de outras fontes. As principais fontes de ideias segundo Hisrich & Peter (2004, p. 163) são: “consumidores (clientes); empresas; canais de distribuição; governo e pesquisa e desenvolvimento”.

Podemos acrescentar ainda: consumidores; empresas; canais de distribuição; fornecedores; governo; pesquisa e desenvolvimento; embate entre pessoas; lazer; ensino (estudo, estágio, monografia, teses, entre outras); incubadoras; métodos para geração de novas ideias.

Podem, também, empregar métodos e técnicas para geração de ideias, tais como: “grupos de discussão, *brainstorming*, análise e inventário de problemas” (Hisrich & Peter, 2004, p. 164)

“Assim que as idéias emergem a partir de fontes ou da solução criativa de problemas, elas precisam de um desenvolvimento e aperfeiçoamento posteriores até o oferecimento do produto ou serviço final” (Hisrich & Peter, 2004, p. 171).

“Para detectar oportunidades de negócios, é preciso ter intuição, intuição requer entendimento, e entendimento requer um nível mínimo de conhecimento” (Fillon, 1999, p. 11).

Uma oportunidade surge de uma ideia que representa potencial para um novo negócio.

Oportunidades se originam do trabalho, do diálogo entre pessoas, do contato com clientes, de fornecedores, da moda e de viagens.

Uma vez detectada uma oportunidade, o empreendedor deve ouvir pessoas, tais como potenciais clientes, amigos sinceros e potenciais fornecedores, com o intuito de testar a aceitação do negócio PR parte da sociedade.

Se as pessoas contatadas se manifestarem positivamente com relação ao novo negócio, o empreendedor deve analisar a viabilidade financeira das idéias e das oportunidades. Para tanto, utiliza a técnica denominada “Plano de Negócios” (*businessplan*), que é, segundo Dornelas (2008, p. 84) “um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa.

“Quanto mais velho for o empreendedor, maior será a influência dos contatos com o meio de negócios ou da experiência prévia e das atividades de aprendizagem” (Fillon, 1999, p. 12).

“O progresso depende da habilidade de instituir métodos de trabalho e de se concentrar em uma ou algumas visões emergentes” (Fillon, 1999, p. 13).

São fases do processo empreendedor segundo Hisrich & Peter (2004, p. 53): a) identificar e avaliar a oportunidade; b) desenvolver o plano de negócios; c) determinar e captar os recursos necessários; d) gerenciar a organização criada.

Não existe um modelo único de plano de negócios. Existem, sim, muitas estruturas, como se pode observar em Dornelas (2008, p. 86-93).

Existem muitas pessoas que têm inibido o seu potencial empreendedor. Os principais fatores que ocasionam a inibição são segundo Dornelas (2008, p. 95): “imagem social; disposição de assumir riscos e herança cultural”.

Muitas pessoas gostariam de abrir o seu próprio negócio. Dispõem de reservas financeiras para tal, contudo acham que a sua imagem social será denegrida pelo fato de ter exercido uma função de destaque na sociedade e agora terá que desempenhar tarefas marcas por outros padrões. Não são todas as pessoas que têm coragem de assumir riscos com financiamentos e riscos de não ter o produto do seu negócio aceito no mercado.

Existem, ainda, outros motivos que dificultam a materialização do potencial empreendedor. São as causas de resistências às mudanças apontadas por Pinto (2007): ansiedade diante do desconhecido; percepção distorcida; interesses pessoais afetados e problemas de ajustamento.

CONCLUSÕES

A partir do presente estudo foi possível analisar sobre o tema do empreendedorismo. Este artigo se focou em responder os seguintes questionamentos: o que se entende por ser empreendedor? o que motiva os empreendedores? Qual a diferença entre ser um inventor e um empreendedor? Quais as diferenças entre os empreendedores homens e mulheres? Quais as diferenças entre empreendedores, gerentes e líderes? Como ocorre o processo empreendedor?

O empreendedor por ser visto como o indivíduo que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Mesmo que o Brasil se destaque nas pesquisas de abrangência mundial sobre a quantidade de empreendedores, existe um grande potencial que não vem sendo utilizado.

Os fatores que podem contribuir na motivação dos empreendedores são: pessoais, ambientais e sociológicos. Como a motivação pode ser entendida como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços pessoais para o alcance de uma determinada meta, deve-se analisar caso por caso para compreender qual fator poderá surtir mais efeito em cada indivíduo.

Podemos diferenciar um inventor de um empreendedor. O inventor corresponde ao indivíduo que cria algo novo, isto é, alguém altamente motivado por seu próprio trabalho e ideias pessoais. Enquanto o empreendedor se apaixona pela organização (o novo empreendimento) e faz quase tudo para garantir sua sobrevivência e crescimento.

Conclusões semelhantes são obtidas com relação a diferença entre gerentes, líderes e empreendedores. Os gerentes perseguem os objetivos fazendo uso efetivo e eficiente dos recursos. Eles normalmente trabalham dentro de estruturas previamente definidas por outra pessoa. Líder é a pessoa que conduz a equipe, com ideias e mantendo as pessoas motivadas. As figuras do líder e do empreendedor se confundem, pois, normalmente andam juntas. No entanto, nem sempre o empreendedor precisa ser líder.

Podemos dizer que são quatro as fases do processo de empreender: identificar e avaliar a oportunidade; desenvolver o plano de negócios; determinar e captar os recursos necessários; gerenciar a organização criada.

Por fim, entende-se que este estudo contribuiu para a teoria do empreendedorismo, trazendo uma discussão sobre o assunto. Compreende-se ainda que novos estudos poderão ser realizados, com referenciais mais atualizados, nacionais e internacionais.

REFERÊNCIAS

- Barreto, L. P. (1998). Educação para o empreendedorismo. *Educação Brasileira*, 20(41), pp. 189-197.
- Bennett, S. J. (1992). *Ecoempreendedor: oportunidades de negócios decorrentes da revolução ambiental*. São Paulo: Makron Books.
- Casero, J. C. D., Urbano, D., & Mogollón, R. H. (2005). Teoría económica institucional y creación de empresas. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), pp.209-230.
- Chagas, F. C. D. (2000). O ensino de empreendedorismo: panorama brasileiro. In: Instituto Euvaldo Lodi. *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*.
- Chiavenato, I. (2004). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva.
- Dantas, E. B. (2010). *Empreendedorismo e Intra-empreendedorismo*. Disponível em: <www.bocc.uff.br/pg/Dantas-edumundo-empendedorismo>. Acesso em: 22 out. 2010.
- Drucker, P. F. (1998). *Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios*. São Paulo: Pioneira.
- Dolabela, F. (2006). *O segredo de Luisa*. São Paulo: De Cultura.
- _____. (2010). A corda e o sonho. *Revista HSM Management*, 80, pp. 128-132.
- Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Falcão, J. M. (2008). *O espírito empreendedor e a alma do negócio*. Disponível em: <http://www.falcaocontexto.com/?p=125>. Acesso em: 1 abril 2008.
- Ferruccio, M. A. (2010). *Liderança, Poder e Autoridade*. Disponível em: < www.Scribs.com/

- doc/39492635/liderança>. Acesso em: 17 nov. 2010.
- Filion, L. J. (1999). Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, 39(4), pp. 6-20.
- _____. (2000). Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *Revista de Administração de Empresas*, 7(3) 2-7.
- Formica, P. (2000). Inovação e empreendedorismo. Um ponte de vista do contexto italiano das PME. In: Instituto Euvaldo Lodi. *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*.
- Gala, P. (2003). A teoria institucional de Douglass North. *Revista de Economia Política*, 23(2), pp. 89-105.
- Hassimoto, M. (2006). *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.
- Hisrich, R. D., & Peter, M. P. (2004). *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Instituto Euvaldo Lodi. (2010). *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*. Brasília: CNI. IEL Nacional.
- Jordão, S. (2010). *Empreendedorismo e liderança nas empresas*. Disponível em: < http://www.portalcmc.com.br/lid_art33.htm. Acesso em: 20 nov. 2010.
- Leite, A., & Oliveira, F. (2007). *Empreendedorismo e Novas Tendências*. Estudo EDIT VALUE Empresa Junior, 5, 1-35. Disponível em: <www.foreigners.textovirtual.com/empreendedorismo-e-novastendencias-2007.pdf> Acesso em: 06 dez. 2010.
- Macedo, F. M. F., & Boava, L.T. (2008). Dimensões epistemológicas da pesquisa em empreendedorismo. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton NJ.
- North, D. (1990). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pessoa, E. (2005). *Tipos de empreendedorismo: semelhanças e diferenças*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/infor-me-se/artigos/tipos-de-empreendedorismo-semelhanças-e-diferenças/10993>>. Acesso em: 06 dez. 2010.
- Pinto, E. P. (2007). *Organizador. Gestão empresarial: casos e conceitos de evolução organizacional*. São Paulo: Saraiva.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Schumpeter, J. A. (1988). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo, Nova Cultura.
- Toyoshima, S. (1999). "Instituições e desenvolvimento econômico: uma análise crítica das idéias de Douglass North. *Estudos Econômicos*, 29(1).
- Wagner, J. (2010). *Lider x Empreendedor*. Disponível em: <http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=232&acao=exibir>. Acesso em: 20 nov. 2010.
- Zarpellon, S. C. (2010). O empreendedorismo e a teoria econômica institucional. *Revista Iberoamericana de Ciências Empresariais y Economía*, 1(1), pp. 47-55.

Entrepreneurship: Concepts and Definitions

ABSTRACT

This paper aims to conduct a discussion on the topic of entrepreneurship. We sought in different studies on the concepts, definitions and understandings of the topic. It is exclusively a literature research. The results refer to the discussions on the concepts of entrepreneurship, types of entrepreneurs, the characteristics of entrepreneurs (men and women), the differences between being an inventor, an entrepreneur, a manager or a leader and still on process to undertake. This study contributed to the construction of the theoretical framework on entrepreneurship and innovation.

Keywords: Entrepreneurship, Characteristics of Entrepreneurs, innovation.