



Técnico em Administração

Empreendedorismo

EMPREENDEDORISMO

*“ O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI
mais do que a revolução industrial foi para o século XX.”*

Jeffry Timmons, 1990

Introdução

Prezado discente da disciplina EAD de Empreendedorismo,
Em primeiro lugar, bem-vindo à nossa disciplina. Você tem em mãos a apostila impressa de nosso curso. Nela, você tem as informações essenciais sobre o tema, que poderão ser consultadas sempre que quiser.

O material que ora disponibilizamos contém referências ao que há de mais recente na área de empreendedorismo. Em função disso, algumas das referências que você encontrará ao final deste texto estão em inglês, pois ainda não houve tempo de traduzi-las para o português.

Para facilitar a sua leitura e aproveitamento do material, adotamos um sistema de símbolos para destacar alguns trechos. Veja abaixo esses símbolos e o seu significado.

	Atenção: este material é importante.
	Lembre-se: conceitos essenciais para o entendimento da matéria.
	Interessante: curiosidades ou material complementar ao texto principal.

Além dessa apostila, você tem acesso à plataforma, com informações expandidas, com textos extras, dicas de filmes e séries televisivas, filmetes de internet, exercícios e atividades. Aproveite o curso!

Empreendedorismo

O Empreendedorismo é a capacidade de agir para tornar real seus sonhos e fazer com que seus sonhos, visões e projetos se tornem realidade. É utilizar a própria capacidade de combinar recursos produtivos – capital, matéria prima e trabalho – para realizar obras, fabricar produtos e prestar serviços destinados a satisfazer necessidade de pessoas.



O cientista americano Thomas Alva Edison pode ser tomado como um exemplo clássico de empreendedor. Muitos dos produtos por ele criados foram o início de indústrias (não no sentido de fábricas, mas de setores de negócios) importantes para o século XX, sendo ainda importantes hoje em dia. A lâmpada elétrica originou a indústria da iluminação pública e doméstica; a invenção do fonógrafo possibilitou o surgimento da indústria fonográfica e o cinematógrafo, como você já deve ter adivinhado, possibilitou a introdução do cinema como entretenimento.

O Empreendedorismo é a força que existe por trás da inovação e do crescimento sustentável na maioria das economias prósperas. Através dele, novas idéias e abordagens, tecnologias avançadas, ferramentas para incremento da produtividade e produtos de alto valor agregado são continuamente introduzido nos negócios e nos mercados, contribuindo fortemente para a permanência da mudança na sociedade.

O empreendedorismo gera um auto grau de realização pessoal, esse é mais um fator para se estimular o empreendedorismo.



Algumas invenções e conquistas do século XX

1903: Avião motorizado
1915: Teoria geral da relatividade de Einstein
1923: Aparelho televisor
1928: Penicilina
1937: Nylon
1943: Computador
1945: Bomba atômica
1947: Descoberta da estrutura do DNA abre caminho para a engenharia genética
1957: Sputnik, o primeiro satélite
1958: Laser
1961: O homem vai ao espaço
1967: Transplante de coração
1969: O homem chega à lua; início da Internet, Boeing 747
1970: Microprocessador
1989: Word wide Web
1993: Clonagem de embriões humanos
1997: Primeiro animal clonado: a ovelha Dolly
2000: Seqüenciamento do genoma humano

O mundo tem passado por várias transformações em curtos períodos de tempo, principalmente no século XX, quando foi criada a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Geralmente essas invenções são frutos de inovação, de algo inédito ou de uma nova visão de como utilizar coisas já existentes, mas que ninguém anteriormente ousou olhar de outra maneira.

Por trás dessas invenções, existem pessoas ou equipes de pessoas com características especiais, que são visionárias, que questionam, que arriscam, que querem algo diferente, que fazem acontecer, que empreendem. Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Uma vez os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos.

Alguns conceitos administrativos predominaram em determinados períodos do século XX, em virtude de contextos sócio-políticos, culturais, de desenvolvimento tecnológico, de desenvolvimento e consolidação do capitalismo, entre outros.

O papel do empreendedor foi sempre fundamental na sociedade. Então, por que o ensino do empreendedorismo está se intensificando agora? O que é diferente do passado? Ora, o que é diferente é que o avanço tecnológico tem sido de tal ordem que requer um número muito maior de empreendedores. A economia e os meios de produção e serviços também se sofisticaram, de forma que hoje existe a necessidade de se formalizar conhecimentos, que eram apenas obtidos empiricamente no passado. Portanto, a ênfase em empreendedorismo surge muito mais como consequência das mudanças tecnológicas e sua rapidez, e não apenas como um modismo. A competição na economia também força novos empresários a adotar paradigmas diferentes.



Paradigma é a palavra utilizada para designar uma maneira de pensar ou agir num determinado contexto ou época. Ou seja, é um modelo ou padrão seguido pela maioria das pessoas. O termo também se refere a uma escola ou linha de pensamento científico ou filosófico. Um exemplo para uma melhor compreensão pode ser dado na física. Até o início do século XX o paradigma existente era a física newtoniana (do físico britânico Isaac Newton [1642-1727]). Com a publicação dos trabalhos de Albert Einstein (1879-1955) nos primeiros anos do século XX, esse paradigma mudou – houve uma ruptura ou quebra do paradigma anterior.

Por isso, o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

Paradigmas

A percepção é o processo pelo qual a pessoa organiza, interpreta e traduz as informações que vem através dos órgãos dos sentidos. A percepção é a base da compreensão do comportamento porque é por meio do processo perceptivo que as pessoas constroem a sua própria realidade. É com base no que é percebido que elas raciocinam, tomam decisões e agem.

Nossa percepção do mundo à nossa volta é amplamente guiada por nosso conhecimento estruturado sobre o mundo, e sobre as coisas e pessoas que encontramos nele. Essas estruturas de conhecimento, tipicamente chamadas de paradigmas (ou esquemas) e metáforas dominantes, nos ajudam a identificar coisas (categorias) e a determinar o que elas significam e como nós devemos responder a elas.

“Paradigma é a forma como você percebe o mundo. No entanto, ele está para você da mesma forma como a água está para o peixe. O peixe não sabe que está dentro dela até que o tirem para fora.”

Adam Smith

Com essa frase, o economista inglês do século XVIII nos convida a pensar fora da caixa, isto é, a percorrer os caminhos nunca dantes trilhados e a olhar o mundo sempre com novos olhos.

Paradigmas nos Negócios

Em 1979, os suíços detinham 90% do faturamento do mercado de relógio do mundo. Um dia, um técnico de uma das maiores empresas fabricantes de relógio na suíça apresentou a seu chefe um novo modelo que ele tinha inventado: o relógio eletrônico a quartz. O chefe olhou para o protótipo e disse: “Isto não é relógio; não tem corda, nem molas, nem rubis”.

Os japoneses e norte-americanos tomaram conta do mercado, lançando o relógio eletrônico. Os 90% que os suíços detinham ficaram reduzidos a 15%. Em apenas três anos, 50 mil funcionários perderam o emprego na indústria relojoeira suíça.

Paradoxo: Quem descobriu o relógio eletrônico a quartzo foi um suíço. O problema é que quando o paradigma muda, o conhecimento anterior vai à zero. Toda aquela tecnologia aprendida durante anos de confecção de relógio mecânico não serviria muito para a produção dos novos relógios.

Resolução visual



Figura A

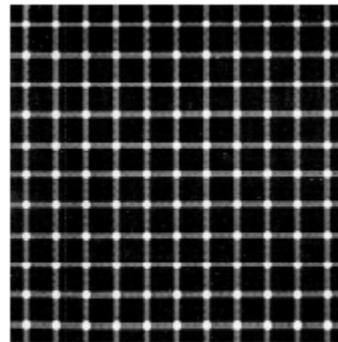


Figura B

O que você vê na figura A? Quantas bolas pretas você consegue enxergar na figura B



Henry Ford se achou um gênio de marketing lançando uma campanha massificada de padronização da cor preta.

Motivo real: Secagem mais rápida.

Willian Durant, pequeno empresário, lançou a flexibilidade de opção de cores. Buscou também um mecânico suíço, Louis Chevrolet. Desta associação nasce a General Motors.

Razões do Empreendedorismo

O empreendedorismo busca a auto-realização de quem utiliza este método de trabalho, estimulando o desenvolvimento como um todo e o desenvolvimento local, apoiando a pequena empresa, ampliando a base tecnológica, criando empregos, evitando armadilhas no mercado que está incidindo. Com isso em mente, é preciso reorientar o ensino brasileiro para a velocidade nas mudanças, novas tendências internacionais, adaptando-se ao novo mercado, com ética e cidadania.



Segue abaixo um quadro mostrando as diferenças entre os diversos atores no contexto do empreendedorismo:

Partes envolvidas

Características	Gerente	Empreendedor	Intraempreendedor
Motivação	Poder	Liberdade de ação, Auto-motivação	Liberdade de ação e recompensa Organizacional
Actividades	Delega a sua autoridade	Arregaça as mangas, Colabora com os outros	Delega mas colabora
Competência	Administração, Política	Negócios, Gerência e Política	Empreendedor com mais habilidade Política
Interesses	Acontecimentos internos da empresa	Tecnologia e mercado	Dentro e fora da empresa, mercado
Erros	Evitar erros	Aprendizagem com erros	Erros são evitados, mas aprende-se com eles
Decisões	Interage do assunto para depois delegar	Visão e decisão própria, Acção versus Discussão	Fundamentação
Sistema	Burocracia o satisfaz	Se o sistema não o satisfaz, constrói o seu	Acomoda-se ou provoca curto-circuito
Relações	Hierarquia	Negociação	Hierarquia "amiga

A Revolução do Empreendedorismo

Empreendedorismo segundo alguns autores

Mas, afinal qual é a melhor definição para empreendedorismo? Muitas são as definições, mas talvez uma das mais antigas e que talvez melhor reflita o espírito empreendedor seja a de Joseph Schumpeter(1942):

“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.”

Essa definição moderna de empreendedorismo foi cunhada pelo economista de origem austro-húngara Joseph Schumpeter (1883-1950) em seu livro de 1942 *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, no qual expunha a sua teoria da Destruição Criativa ou Destruição Criadora.



Para Schumpeter, toda inovação introduzida no mercado é entendida como um *ato empreendedor*, realizada por um *empresário empreendedor* na busca de lucro, entendido pelo autor não só como a remuneração do capital investido, mas daquilo que ele descrevia como *lucro extraordinário*, isto é, um lucro acima da média do mercado que facilitaria novos investimentos produtivos e alimentaria a economia.

Como veremos adiante, a inovação era central ao pensamento de Schumpeter e é fundamental para o empreendedorismo.

Outra contribuição importante de Schumpeter é o conceito de destruição criadora, na qual a economia é sacudida cada vez que uma inovação radical é introduzida, com o declínio dos detentores de tecnologias e processos antigos e a ascensão dos inovadores, até que estes sejam, por sua vez, suplantados pelos novos inovadores do momento. Para um melhor entendimento do conceito, basta pensar o que aconteceu com a Europa do século XVI com as Grandes Navegações. Dois países pequenos e inovadores introduziram novos tipos de navio e dispositivos tecnológicos de navegação como a bússola, que permitiam a navegação longe da costa e deslocaram o fluxo de riqueza das rotas mediterrâneas, dominadas pelas repúblicas italianas de Veneza e Gênova, para as rotas atlânticas das Américas, África e Índia, causando o declínio do poderio veneziano e genovês. Olhando para o presente, analise o impacto da internet nos negócios e, extrapolando o raciocínio para o futuro, pense no impacto gerado por uma exploração espacial bem-sucedida na economia global.

[Veja uma discussão mais aprofundada sobre Schumpeter e destruição criadora na plataforma da disciplina.]

Kirzner (1973) **colocar a referência completa ao final** tem uma abordagem diferente. Para esse autor, o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém, ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

De acordo com Shumpeter, o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes; ou seja, é possível ser empreendedor dentro de empresas já constituídas.

Então o 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. 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 e a possibilidade de fracassar.

O processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas. Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, de valor. Em segundo, o empreendedorismo requer a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. E em terceiro, o empreendedorismo requer ousadia, que se assumam riscos calculados, que se tomem decisões críticas e que não se desanime com as falhas e erros.



Observe que empreender é correr um risco calculado na busca de resultados almejados. O risco, embora exista, é calculado pelo empreendedor, que buscará informação, de modo a diminuí-lo ao mínimo tolerável para a obtenção dos resultados desejados.

O empreendedor revolucionário é aquele que cria novos mercados, ou seja, o indivíduo que cria algo único, como foi o caso de Steve Jobs, criador da Apple e da revolução dos computadores pessoais. É interessante notar que Bill Gates, criador da Microsoft, e do sistema operacional Windows pouco teria a fazer sem que houvesse computadores para o seu sistema. O próprio sistema Windows foi alvo de processos de cópia por parte da Apple durante anos, sob a alegação de que os ícones de pastas, documentos, etc eram parte do sistema operacional dos computadores Apple.

Você pode assistir ao filme “Piratas do Vale do Silício” para ter uma ideia de como essa revolução começou. Assistindo ao filme, observe também os paradigmas existentes.

BURKE, Martyn. Piratas do Vale do Silício. Estados Unidos, 1999. 95min.

Os dois exemplos acima servem para definir o conceito de inovação radical – a criação de algo inexistente anteriormente, e da inovação incremental, na qual se adiciona algo a uma coisa previamente existente. A fronteira entre a inovação radical e a incremental pode ficar meio confusa, quando se considera que ciência e tecnologia existem geralmente sobre bases existentes anteriormente.

A inovação de Steve Jobs foi diminuir o tamanho dos computadores existentes, que podiam ocupar um andar inteiro de um edifício para um conjunto que cabia em uma escrivaninha. Essa diminuição é que possibilitou um maior acesso ao uso dos computadores e a revolução que se seguiu.

No entanto, a maioria dos empreendedores cria negócios em mercados já existentes, não deixando de ser bem-sucedidos por isso.

Conceitos/significados de empreendedorismo/empreendedor

- ✓ Dicionário Aurélio: *Empreender* – 1. Propor-se, tentar (ação, empresa laboriosa e difícil). 2. Pôr em execução.
- ✓ Definição via Web site <http://www.priberam.com> – **v.tr.:** tentar, experimentar, decidir-se a fazer alguma coisa; resolver; pôr em execução; **v. int.:** cismar, sentir apreensões.

- ✓ “É o indivíduo capaz de identificar oportunidade em seu ambiente atual, mesmo em meio a crises”. (Kirner, 1973)



Curiosidade: Para aqueles que gostam de ficção científica, o nome *Enterprise*, dado à nave interplanetária da série de tv e dos filmes *Jornada nas Estrelas*, refere-se ao substantivo/verbo empreendimento/empreender na língua inglesa. De fato, lançar-se ao espaço em busca de outros planetas e povos é um empreendimento e tanto, não é mesmo?

Conceitos e definições

Empreendedorismo é um “fenômeno cultural, expressão dos hábitos, práticas e valores das pessoas”.

Os empresários de sucessos são influenciados por empreendedores de seu círculo de relações (família, amigos) ou por líderes ou figuras importantes, tomados como “modelos”.

Como informado acima, o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas. Existem famílias mais empreendedoras do que outras, assim como cidades, regiões, países. Na verdade aprende-se a ser empreendedor pela convivência com outros empreendedores em um clima em que ser dono do próprio nariz, ter um negócio é considerado algo muito positivo.

Consideramos três níveis de relações, o primário, o secundário e o terciário:

Nível Primário: Familiares e conhecidos, ligações em torno de mais de uma atividade (é a principal fonte de formação de empreendedores).

Nível Secundário: Ligações em torno de determinada atividade, redes de ligações.

Nível Terciário: Cursos, livros, viagens, feiras e congressos.



É comum ouvirmos que um empresário nasce feito, como um artista. Ambas as afirmações estão erradas. Um músico ou pintor se forma a custa de muito esforço e exercícios constantes. O mesmo pode ser dito sobre um empreendedor. Há métodos e técnicas que podem ser aprendidos e praticados.

O que é ser EMPREENDEDOR?

Inovador do ambiente

Conceito: Empreendedor é aquele que utiliza sua imaginação e sua capacidade de fixar metas para seus desenvolvimentos com a finalidade de alcançar suas visões.

“Alguns homens vêem as coisas como são, e perguntam: “Por quê?”. Eu sonho com as coisas que nunca existiram e pergunto: “Por que não?””

Bernard Shaw



Quaisquer que sejam as fontes de informação sempre encontraremos a figura do empreendedor relacionada a alguém:

- Inovador
- Inquieto

- Criativo
- Planejador
- Sempre de olho no futuro
- O empreendedor tem um “modelo”, uma pessoa que o influencia.
- Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização.
- Tem perseverança e tenacidade
- O fracasso é considerado um resultado como outro qualquer. Ele aprende com os resultados negativos, com os próprios erros.
- Tem grande energia. É um trabalhado incansável.
- **É apaixonado pelo que faz**

Diferença entre Empresário e Empreendedor



Empresário: Condição jurídica da pessoa que foi ao órgão público e registrou uma empresa no seu nome.

Empreendedor: É a expressão de um conjunto de comportamentos, que potencializa a condição deste empresário, direcionando-o com mais eficiência rumo aos seus objetivos.

Exemplos de Empreendedor:

- Indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela;
- Pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir, seja na forma de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores;
- Empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais (também conhecido como intraempreendedor).
- Contudo, não se considera empreendedor uma pessoa que, por exemplo, adquira uma empresa **e não introduza nenhuma inovação** (quer na forma de vender, de produzir, quer na maneira de tratar os clientes), mas somente gerencia o negócio.

Ser empreendedor no meio Corporativo e Profissional



Acirrada → Dura, forte. Vivemos uma “guerra”

Crescente → Cada dia que passa, a competição aumenta, surgem novos competidores no mercado. A competição hoje não é mais local, mas global.

Indicador de desempenho da capacidade proativa constante de buscar um trabalho melhor, tanto no aspecto quantitativo (remuneração), como qualitativo (satisfação pessoal e qualidade de vida)!!

A tendência do atual mercado de trabalho é exigir pessoas flexíveis, de respostas rápidas, autônomas e empreendedoras, em detrimento das “obedientes e disciplinadas”.

O profissional passivo, que limita-se a receber e cumprir ordens é um personagem com os dias contados. Em seu lugar, está surgindo o empreendedor interno – aquele que busca uma visão diferente dos fatos e age, em vez de ficar observando e esperando as coisas acontecerem. Criativo, crítico, perspicaz, e audacioso, permite-se arriscar e assumir novos desafios. Ele não espera por oportunidades nem ***lamenta-se por não ter dito uma chance. Age e conduz a sua vida profissional. O intraempreendedor é a nova demanda de um mercado em constante mutação.***

Alguns mitos sobre Empreendedor e Empreendedorismo

MITO 1: Empreendedores não são feitos, nascem.

Realidade: O empreendedor é feito através da acumulação das habilidades, experiências e contatos em um período de anos.

MITO 2: Qualquer um pode começar um negócio

Realidade: A parte mais fácil é começar. Difícil é sobreviver. Talvez somente 1 entre 10 a 20 novas empresas que sobrevivem 5 anos ou mais, conseguem obter ganhos de capital.

MITO 3: Empreendedores são jogadores

Realidade: Empreendedores de sucesso assumem riscos calculados, minimizam riscos, tentam influenciar a sorte.

MITO 4: Empreendedores são os seus próprios chefes e completamente independentes.

Realidade: Não são independentes eles servem a muitos outros “chefes” como: sócios, investidores, clientes, fornecedores, empregados).

MITO 5: Empreendedores experimentam grande estresse e pagam alto preço.

Realidade: É verdade, mas não mais que em outras profissões.

MITO 6: O dinheiro é o mais importante ingrediente para começar o negócio.

Realidade: O dinheiro é o fator menos importante.

MITO 7: Se um empreendedor tem capital inicial suficiente, não pode perder a chance.

Realidade: Muito dinheiro cria euforia e a síndrome de criança estragada.



Características dos empreendedores de sucessos

1. São visionários

Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida e, o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.

2. Sabem tomar decisões

Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator chave para o seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, programam suas ações rapidamente.

3. São indivíduos que fazem a diferença

Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma idéia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade. Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.

4. Sabem explorar ao máximo as oportunidades

Para a maioria das pessoas, as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informações.

Conforme vimos anteriormente, tanto Schumpeter (1942) quanto Kirzener (1973) são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

5. São determinados e dinâmicos

Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de fazer acontecer. Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina.

6. São dedicados

Eles dedicam 24 horas por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família, e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.

7. São otimistas e apaixonados pelo que fazem

Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo.

O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez do fracasso.

8. São Independentes e constroem o próprio destino

Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.

9. Ficam ricos

Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios.

10. São líderes e formadores de equipes

Os empreendedores possuem um senso de liderança incomum.

São respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos onde não detêm o melhor conhecimento.

11. São bem relacionados (networking)

Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxilia no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.

12. São organizados

Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.

13. Planejam, Planejam e Planejam

Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de ser negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios, até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marketing do negócio, sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.

14. Assumem riscos calculados

Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora. Assim como um praticante de esportes radicais, um empreendedor não assume riscos desnecessários. O objetivo é superar barreiras e não cometer suicídio.

15. Criam valor para a sociedade

Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

16. Persistência

- Age diante de um obstáculo;
- Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;
- Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir metas e objetivos.

A **persistência** é uma das características do empreendedor. Todo negócio tem seus momentos difíceis. Mas é preciso persistir e buscar superação.

Você sabe a diferença entre persistência e teimosia?

Descreva abaixo sua impressão sobre cada um desses termos:

10. Independência e autoconfiança

- Busca autonomia em relação a normas e controles de outros;
- Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores;
- Expressa confiança na sua própria capacidade de complementar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Um empreendedor é sempre auto-determinado, sabe tomar decisões com segurança. Faz questão de ser seu próprio patrão e dono do seu nariz; acredita em si e na capacidade de realizar sonhos e projetos. Tem a humildade para perguntar, pesquisar, ouvir e refletir sobre sugestões dadas, principalmente pelos mais experientes. Todo o empreendimento é um desejo concretizado por alguém que confiou no próprio potencial.

Será que você tem esses comportamentos?

Necessidades do Empreendedor



Para que o empreendedor sintam-se e mantenham-se felizes em suas atividades, deve considerar que existem necessidades que influenciam seu comportamento. São elas:

Aprovação	Ser reconhecido pela conquista de um padrão de vida melhor; Ter o respeito de todos.
Independência	Ditar seu próprio ritmo de trabalho; Fazer o que satisfazer.
Realização	Transformar idéias em oportunidades; Provar seu talento.
Segurança	Calcular bem os riscos ao tomar decisões. Antecipar dificuldades e se prevenir. Sempre ter uma reserva para enfrentar acidentes de percurso
Auto-realização	Aproveitar ao máximo o próprio potencial. Transformar, construir, realizar, utilizando suas capacidades.

Principais Conhecimentos Necessários

1. Conhecimento dos aspectos técnicos relacionados com o negócio

Pergunte...

- Qual é o seu negócio?
- Você quer produzir?
- Você quer oferecer um serviço?

O seu negócio é produção? Estude o processo de produzir alguma coisa.

O seu negócio é oferta de serviço? Estude tudo sobre o serviço que você ofertará.

2. Experiência Técnica

- Conheça a fundo o produto e/ou serviço que pretende oferecer ao mercado.
- Como é o processo de produção?
- Como é a qualidade que este produto deve ter?
- Como se organiza e controla a produção.
- É importante conhecer o que você pretende produzir.

3. Experiência Comercial

Conheça as diversas áreas que envolvem a comercialização de seu produto e/ou serviços, como:

- Distribuição
- Vendas
- Publicidade
- Pesquisa de mercado e
- Definição de novos produtos e/ou serviços

Se lhe faltar experiência nessa área, tenha alguém de confiança que possa lhe assessorar.

4. Escolaridade

Ter um nível mínimo de escolaridade facilita seu acesso e compreensão no mundo dos negócios, enriquecendo sua experiência prática.

5. Experiência em empresas

Trabalhar em organizações é ter a oportunidade de conhecer o funcionamento de várias áreas e suas finalidades, ampliando sua visão organizacional. Esse conhecimento é um grande diferencial para abertura do próprio negócio ou uma oportunidade de trabalho.

6. Formação complementar

Refere-se à aquisição de informações ou o aprimoramento dos conhecimentos que já possui. Isto pode partir de um interesse particular ou de uma necessidade gerada pelo próprio negócio.

Principais Habilidades

Existem inúmeras habilidades as quais representam à facilidade de uso da capacidade.

Seguem abaixo algumas delas:

- **Habilidade de identificação de novas oportunidades**

Habilidade de perceber o que os outros não percebem e de visualizar muito mais longe que os demais.

- **Habilidade de valorização de oportunidades e pensamento criativo**

Habilidade de atribuir valor àquilo que se apresenta como uma oportunidade.

- **Habilidade de comunicação persuasiva/negociação**

Habilidade de convencer os outros a respeito da pertinência de uma idéia.

- **Habilidade de aquisição de informações**

Habilidade de coletar, reunir e agrupar informações.

- **Habilidade de resolução de problemas**

Habilidade para utilizar sistematicamente operações mentais, a fim de, encontrar respostas, para enfrentar os desafios e superar os obstáculos.

Empreendedorismo ao longo do tempo

A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e significa aquele que assume riscos e começa algo novo. Antes de partir para definições mais utilizadas e aceitas, é importante fazer uma análise histórica do desenvolvimento da teoria do empreendedorismo (Hisrich, 1986).

Antiguidade

Não há registros históricos ou arqueológicos de empreendedores individuais na Antiguidade, mas sabe-se que o comércio tinha papel importante, mesmo nas comunidades neolíticas. Dentre as ruínas mais antigas de aglomerações humanas estão as localizadas na atual Síria, na região de al-Jerf al-Ahmar. O vilarejo neolítico datando de mais de 11 mil anos foi construído no entroncamento de rotas de comércio já existentes, levando os cientistas a presumir que o comércio date de época anterior.

Você pode ver abaixo uma foto das ruínas de al-Jerf al-Ahmar. É interessante saber que muitas das edificações tinham armazéns anexos ou subterrâneos:

QuickTime™ and a
decompressor
are needed to see this picture.

Você pode ver mais informações a respeito no site em espanhol www.diplomatie.gouv.fr/es/.../siria-jerf-el-ahmar/

Há muitos outros sítios arqueológicos com evidências de atividades comerciais. Pesquise, por

exemplo, os sítios de Göbekli Tepe e Çatalhöyük na Turquia.

Os arqueólogos modernos concordam que a escrita cuneiforme surgida na Mesopotâmia foi criada inicialmente para registrar transações comerciais. Há diversas tabuletas de cerâmica com anotações de mercadorias, suas quantidades e preços assim como há registros de impostos e doações aos templos religiosos. A literatura foi um uso posterior da escrita.

Bem mais tarde, a Fenícia foi um conjunto de cidades-estado da Antiguidade que floresceu com o comércio no mar Mediterrâneo. Uma de suas colônias mais famosas foi a cidade de Cartago, na costa da atual Tunísia, uma potência comercial por cerca de 3 mil anos, atacada e destruída pelos romanos, que buscavam o domínio das rotas comerciais do Mediterrâneo.

Roma costuma ser lembrada por seu poder militar, mas as bases que sustentavam o império eram comerciais.

Idade Média e Renascimento

Na Idade Média, o termo empreendedor foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção ou comércio. Nas vilas e cidades havia o sistema das Corporações de Ofício, no qual profissionais das artes e ofícios, como marceneiros, pedreiros ou artistas, serviam um período de aprendizagem na oficina de um mestre, até que pudessem provar para outros mestres experientes serem capazes de exercer seu ofício por conta própria, tornando-se mestres também e podendo aceitar aprendizes. O sistema era rígido e um mestre em um ofício – o de marceneiro, por exemplo –, não podia atuar em outra área fora da marcenaria. Se precisasse de puxadores de ferro, por exemplo, tinha que adquiri-los de um mestre ferreiro.

Esses empreendedores costumavam estabelecer-se com uma licença do nobre que governava a vila ou cidade, devendo-lhe impostos. Vale observar que o conceito de nação não era ainda estabelecido. Regiões como a França, a Itália e a Alemanha eram aglomerados de principados, ducados, condados e baronatos unidos pelo sistema feudal a um rei, geralmente não muito poderoso. No caso da França, por exemplo, os duques da Borgonha (região entre a França e a atual Bélgica) foram durante anos mais ricos e poderosos que o rei, fazendo, inclusive, alianças com os inimigos do rei, no caso a Inglaterra, durante a guerra dos cem anos.

A Borgonha era uma grande produtora de vinhos e tecidos finos, exportando-os para toda a Europa, sem se importar com os interesses do rei. Produtores e comerciantes da Borgonha funcionavam sob o regime das Corporações de Ofício, pagando impostos ao duque.

A Itália era um caso interessante, na medida em que sequer havia um rei. Cada cidade-estado dominava uma pequena região, constituindo-se em principado, ducado ou até república, como nos casos de Gênova e Veneza. Essas repúblicas eram governadas por comerciantes ricos e banqueiros, que atuavam como capitalistas para comerciantes aventureiros, que cruzavam o Mediterrâneo em busca de comércio e riquezas. Os riscos eram grandes e as perdas também. Veja o caso de Marco Polo e seu pai e seu tio, exploradores de uma rota comercial terrestre até a atual China.

A respeito dos riscos, vale ler a peça famosa de William Shakespeare, *O Mercador de Veneza*, uma história rica em aventura, temperada com vingança. Para quem não quiser ler (uma perda e tanto), há um excelente filme recente com o ator Al Pacino, no papel de Shylok.

Livro: <http://livros.universia.com.br/2012/10/17/baixar-gratis-o-livro-o-mercador-de-veneza-de-william-shakespeare/>

Filme: RADFORD, Michael. **O Mercador de Veneza**. Estados Unidos, 2004. 2h18min.



Durante a Idade Média, mais especificamente durante as Cruzadas, os cavaleiros Templários, um grupo de religiosos guerreiros, dedicados à proteção dos peregrinos que viajavam à Terra Santa, tornaram-se os primeiros banqueiros. Um viajante podia depositar uma soma numa igreja dos templários em sua cidade e resgatar pequenas somas ao longo da viagem, ou a soma total ao final dela, junto a outro grupo de cavaleiros, mediante um documento assinado que ficou conhecido como carta de câmbio ou letra de câmbio. A atividade de banqueiros disseminou-se entre outras camadas sociais, depois que o rei Filipe o Belo da França, grande devedor da Ordem, destruiu os Templários em 1314.

As Grandes Navegações

Situadas historicamente no final do Renascimento, as chamadas Grandes Navegações Ibéricas sustentavam-se sobre importantes inovações tecnológicas.

Vimos acima que durante séculos o comércio entre a Europa, o norte da África e o Oriente Próximo se dava pelo mar Mediterrâneo. Arriscar-se além de seus limites era geralmente desastroso. Os portugueses foram os introdutores da nau, um barco de bojo largo, construído para longas viagens através do oceano Atlântico. A nau substituiu diversos modelos de barcos estreitos, como as galeras, usadas para as curtas viagens mediterrâneas. Suas formas largas e fundo achatado resistiam melhor às muitas tempestades de alto mar. As outras inovações foram o astrolábio e a bússola, adaptadas de modelos existentes desenvolvidos pelos árabes. Ambos os instrumentos permitiam a navegação sem a dependência da posição do sol ou das estrelas.

Inovações introduzidas por portugueses e espanhóis produziram o galeão, uma nau mais leve, estreita e ágil, armada em guerra, isto é, transportando canhões, que permitiram a defesa das frotas com as riquezas de além mar. Entretanto, mais para o final do século XVI, os ingleses criaram um galeão ainda mais rápido, tornando-os uma potência marítima até o século XX.

Século XVII

Richard Cantillon, importante escritor e economista do século XVII, é considerado por muitos como um dos criadores do termo empreendedorismo, tendo sido um dos primeiros a diferenciar o empreendedor – aquele que assumia riscos – do capitalista – aquele que fornecia o capital.

O sistema das Corporações de Ofícios prevaleceu até a Revolução Francesa, no final do século XVIII e o início da Revolução Industrial, ocorrido mais ou menos na mesma época.

No século XVII o conceito de nação se fortaleceu, com a figura do rei tendo mais poder e concedendo alvarás e permissões especiais para a fabricação de produtos e de seu comércio.

Especiarias do Oriente e das Américas, madeiras nobres, sedas e produtos finos eram alvo dessas concessões e explorados por companhias de empreendedores como a Companhia das Índias Ocidentais, fundada por comerciantes holandeses, que chegaram a conquistar partes de Pernambuco e do Maranhão da coroa portuguesa.

Houve três Companhias das Índias Orientais diferentes, fundadas por comerciantes franceses, ingleses e holandeses, estabelecendo-se nas colônias recém descobertas, explorando-as comercialmente.



Nesse contexto, vale lembrar o papel importante do corso, uma concessão oficial dada por um governo a capitães de navios para atacar a marinha mercante de países inimigos. Os ingleses Walter Raleigh e Francis Drake foram corsários famosos, atacando os navios espanhóis cheios de ouro e outras preciosidades coloniais. René Duguay-Trouin foi um corsário francês que, dentre outras façanhas, atacou a cidade do Rio de Janeiro, exigindo um resgate para a sua retirada. Há registros históricos evidenciando que Duguay-Trouin contou com o financiamento de capitalistas franceses para o seu empreendimento, cabendo-lhe como almirante de uma frota de 17 navios, 1/5 do butim.

Corsários eram diferentes de piratas, que não tinham a permissão de governo algum e predavam navios de qualquer nação.

O destino de piratas ou corsários, quando capturados, costumava ser a forca.



Outra curiosidade desse período foi o nascimento da indústria de seguros. Capitalistas e empreendedores ingleses juntaram-se para criar um fundo coletivo que indenizasse possíveis perdas no comércio ultramarino.

Século XVIII

Nesse século o capitalista e o empreendedor foram definitivamente diferenciados, provavelmente devido ao início da industrialização que ocorria no mundo.

O século XVIII iniciou-se sob o absolutismo, terminando na Revolução Francesa que, embora ocorrendo na França, espalhou seus ideais de *Igualdade, Fraternidade e Liberdade* por toda a Europa e por muitas de suas colônias.

A Revolução Industrial foi bastante mais pacífica e foi produzida por uma série de inovações, sendo uma das mais importantes a automação dos teares, as máquinas usadas para a manufatura de tecidos, realizada pelo francês Joseph Marie Jacquard (1752-1834). O uso de cartões de papelão perfurado permitia a repetição rápida de padrões em tecidos. Até hoje o nome Jacquard é sinônimo de um tipo de tecido com padrões em relevo.

A inovação de Jacquard – o cartão perfurado – inspirou a criação das primeiras máquinas de calcular e dos primeiros computadores.

Outra inovação importante foi o uso do vapor como força motriz, isto é, como força para colocar máquinas em movimento. Os ingleses Thomas Newcomen (1664-1729) e Thomas Watt (1736-1819) foram os primeiros a utilizar o vapor para mover motores e máquinas. Aperfeiçoamentos introduzidos por Richard Trevithick (1771-1833) permitiram o uso do vapor sob pressão para movimentar máquinas, inaugurando a era do transporte a vapor, com trens e navios movidos assim.

Inicialmente o carvão de madeira foi usado como combustível, mas logo descobriu-se que o carvão mineral atuava melhor e minas foram cavadas por toda a Europa para dar energia para a nova era.

Rapidamente fábricas com máquinas a vapor surgiram, produzindo de tecidos a cerâmicas, linhas férreas cobriram a Inglaterra e o resto da Europa e navios a vapor cruzavam os mares a velocidades muito maiores que as das naus e galeões.

Até o final do século XIX a Inglaterra tornou-se a maior potência marítima e a maior potência industrial do mundo, estabelecendo um império que se estendia até a Índia, tomada aos portugueses no início do século XVIII.

Séculos XIX e XX

No final do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram frequentemente confundidos com os gerentes ou administradores, sendo analisados meramente de um ponto de vista econômico, como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista.

Aqui cabe uma breve análise das diferenças e similaridades entre administradores e empreendedores. Todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter o sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor. O empreendedor tem algo mais, algumas características e atitudes que o diferenciam do administrador tradicional.

O cientista americano Thomas Edison foi um exemplo interessante que misturava o cientista e o empreendedor. Com o auxílio de capitalistas, em 1889, Edison fundou a General Electric, empresa que existe até hoje.

Seu laboratório em Menlo Park, no estado americano de Nova Jérsei, criado em 1876, é tido até hoje como um exemplo de Parque Tecnológico. Edison patenteou mais de 400 inventos.

Empreendedorismo no Brasil

Durante o período colonial era proibido estabelecer indústrias no país. Havia umas poucas manufaturas comandadas por artesãos em moldes medievais. A confecção de móveis floresceu no Brasil, com muitas peças mais ricas e detalhadas do que suas congêneres produzidas em Portugal. O estado de Minas Gerais era um dos centros produtores e seus museus e arquivos ainda guardam exemplares dessa arte. Uma das metas dos inconfidentes mineiros era a independência e a liberdade para que nativos do Brasil pudessem empreender livremente.

As primeiras indústrias foram estabelecidas no Brasil com a chegada da Família Real portuguesa em 1808. D. João VI estabeleceu uma fábrica de pólvora no Rio de Janeiro e permitiu a criação de outras pequenas indústrias.

Um exemplo de empreendedor brasileiro no século XIX é Irineu Evangelista de Souza, o barão e depois visconde de Mauá. Mauá foi um banqueiro, um industrial arrojado e um grande empreendedor na área de ferrovias, muitas vezes com o apoio de financistas ingleses.

O visconde teve também diversos fracassos empresariais sem, no entanto, se deixar abater.

Veja o filme: REZENDE, Sérgio. **Mauá – o Imperador e o Rei**. Cor, 135 min. Brasil, 1999.

Já no século XX, o movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Os ambientes político e econômico do país não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora. O SEBRAE é um dos órgãos mais conhecidos dos pequenos empresários brasileiros, que buscam junto a essa entidade todo suporte de que precisam para iniciar sua empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio. O histórico da Softex pode ser confundido com o histórico do empreendedorismo no Brasil na década de 1990. A entidade foi criada com o intuito de levar as empresas de software do país ao mercado externo, por meio de várias ações que proporcionavam ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia.

Foi com os programas criados no âmbito da Softex em todo país, junto a incubadoras de empresas e a universidade/cursos de ciências da computação/informática, que o tema empreendedorismo começou a despertar na sociedade brasileira. Até então, palavras como plano de negócios (*business plan*) eram praticamente desconhecidos e até ridicularizadas pelos pequenos empresários.

O Brasil entrou nesse milênio com todo potencial para desenvolver um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo do mundo, comparável apenas com os Estados Unidos, onde mais de 1.100 escolas ensinam empreendedorismo. As ações recentes sobre empreendedorismo desenvolvidas no Brasil começam a apontar para essa direção. Seguem alguns exemplos de trabalhos:

1. Os programas Softex e Genesis (Geração de Novas Empresas de Software, informação e Serviços), que apóiam atividades de empreendedorismo em software, estimulando o ensino da disciplina em universidade e a geração de novas empresas de software.

2. Ações voltadas à capacitação do empreendedor, como os programas EMPRETEC e Jovem Empreendedor do SEBRAE. E ainda o programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, dirigido a capacitação de mais de 1 milhão de empreendedores em todo país e destinando recursos financeiros a esses empreendedores, totalizando um investimento de oito bilhões de reais.

3. O enorme crescimento do movimento de incubadoras de empresas no Brasil. Dados da ANPROTEC (associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas) mostram que em 2000, havia mais de 135 incubadoras de empresas no país, sem considerar as incubadoras de empresa de internet, totalizando mais de 1.100 empresas incubadas, que geram mais de 5.200 empregos diretos.

No Brasil, algumas iniciativas já começam a acontecer, destacando-se concursos destinados a estudantes de engenharia, ciências da computação, administração e também negócios de internet.

- Concurso do Instituto E-cobra para plano de negócios de empresas de internet. A primeira versão do concurso teve mais de 10.000 inscritos e recebeu mais de 700 planos de negócios.
- Concurso Engenheiro Empreendedor, da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina.

- Concurso nacional de plano de negócios para estudantes de administração, promovido pela FENEAD – Federação Nacional de Estudantes de Administração.

Vários outros incentivos ao desenvolvimento de plano de negócios é feito no Brasil. O Governo Federal juntamente com o Sebrae visa esse apoio e incentivo com vários projetos um deles é o programa prêmio técnico empreendedor, para alunos de cursos técnicos e tecnológicos.

No relatório executivo da *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, o Brasil aparece como o país que possui a melhor relação entre o número de habitantes adultos que começam um novo negócio e o total dessa população:

Brasil: 1 em cada 8 adultos
Estados Unidos: 1 em cada 10 adultos
Austrália: 1 em cada 12 adultos
Alemanha: 1 em cada 25 adultos
Reino Unido: 1 em cada 33 adultos
Finlândia e na Suécia: 1 em cada 50 adultos
Irlanda e Japão: 1 em cada 100 adultos

Dados do SEBRAE apontam, entretanto, que um grande percentual desses empreendedores empreende por necessidade e não por vocação. O empreendedor por necessidade é aquele que empreende por falta de outras perspectivas de emprego. Suas atividades vão desde a venda de balas e doces na rua ou em um cômodo de sua residência até a abertura de um negócio mais estruturado. A taxa de fracasso entre esses empreendedores costuma ser alta, dado que se lançam em seus negócios com pouco preparo e informação.

Para leitura:

“Com as atuais mudanças na Economia e nas Relações Trabalhistas, que fazem com que o emprego, com carteira assinada, torne-se cada vez mais instável e escasso, mais pessoas têm “surfado” na onda empreendedora e estão abrindo seus próprios negócios”.

Você já leu algum artigo que começasse da forma descrita acima? Eu já, muitos...

Existe uma confusão reinante em nossa sociedade entre o que é ser empreendedor e o que é ser empresário. Empreendedor, para muitos (muitas vezes pessoas importantes e formadores de opinião) é simplesmente aquela pessoa que abre um negócio.

Para nós, este é o empresário. O empreendedor é muito mais do que isso, mas, muitas vezes, nem precisa ser isso...

Empreendedorismo está intimamente ligado a uma realização pessoal e profissional. O empreendedor não precisa abrir seu próprio negócio... Ele pode participar do negócio de outrem, mas de uma forma pró-ativa e, antes de tudo, deve sentir-se realizado por assim proceder.

Estudiosos do comportamento humano afirmam que o homem não vive no mundo que o cerca, mas sim em uma representação deste mundo, por ele criada a partir da percepção e processamento daquilo que está à sua volta.

Essa “realidade virtual” é criada através da utilização de uma combinação de percentuais dos cinco sentidos conhecidos (visão, audição, olfato, paladar e tato), de uma forma singular para cada indivíduo, quase uma impressão digital.

Aliado a esses cinco sentidos, existe dentro de nós, um sexto, muitas vezes adormecido, que quando despertado faz com que nos tornemos cientes de nossos sonhos e das oportunidades a nossa volta e que nos compele à realização pessoal e profissional. Esse sexto sentido tem um nome: Empreendedorismo.

Por isso, diante da eterna discussão se o empreendedor já nasce feito ou pode ser formado, a nossa posição é a seguinte:

“O Empreendedorismo, nosso sexto sentido, existe dentro de cada um de nós, nasce conosco, só precisa ser resgatado”.

Como resgatar essa capacidade de ser empreendedor? Esta é a proposta deste curso.

Para isso ser possível, é preciso antes de tudo retirar o gesso, a camisa de força que é colocada em nós, desde pequenos, pelo sistema educacional e pela sociedade.

Importante: Fazer a dinâmica *teste sua criatividade*, do livro *Empreendedorismo Transformando ideias em Negócios* – José Carlos Assis Dornelas, pág. 45

Está disponível em algum lugar?

Leitura:

Orientação empreendedora como diferencial para as organizações

Seria interessante ter as referências e o texto completo, com o nome do autor.

Quanto aos termos orientação empreendedora e o gerenciamento empreendedor, eles são utilizados para caracterizar uma organização empreendedora, ou seja, uma organização que possui uma postura empreendedora. De acordo com Guth e Ginsberg (1990), o tópico de organização empreendedora envolve dois tipos de fenômenos e os processos circundantes: o surgimento de novos negócios dentro de organizações existentes; e a transformação de organizações através de renovação de idéias-chaves dentro nas quais ela foi construída.

Segundo Stevenson e Jarillo (1990), o gerenciamento empreendedor reflete os processos organizacionais, métodos e estilos que uma firma utiliza para atuar de forma empreendedora. Covin e Slevin (1991) afirmam que organizações com postura empreendedora são aquelas onde um particular padrão comportamental ocorre periodicamente. Este padrão invade todos os níveis organizacionais e reflete uma filosofia estratégica global em efetivas práticas gerenciais.

Miller (1983) aponta para o fato de que existem algumas dimensões que caracterizam uma orientação empreendedora. Para ele, uma firma empreendedora empenha-se em produtos/mercados inovadores, empreende com algum risco e atua de forma proativa. Assim, ele utiliza as dimensões inovação, correr riscos e proatividade para caracterizar e testar empreendedorismo. Por outro lado, uma firma não empreendedora é aquela que inova muito pouco, é altamente aversa a riscos, e imita as mudanças de seus competidores ao invés de ser proativa em suas ações.

Zahra e Covin (1995), afirmam que esta definição de Miller é construída com base no trabalho de Schumpeter, de 1934, e é consistente com estudos mais recentes como o de Guth e Ginsberg (1990), assim como tem influenciado outras pesquisas sobre organizações empreendedoras. Lumpkin e Dess (1996) também apontam para um grande número de pesquisas que têm adotado uma abordagem baseada nessa conceitualização original de Miller.

A partir dos estudos de Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996) acrescentam mais duas dimensões para caracterizar e distinguir o processo empreendedor: agressividade competitiva e a tendência para ação independente e autônoma. Assim, para Lumpkin e Dess (1996), cinco dimensões têm sido usadas como chaves para caracterizar e distinguir o processo empreendedor: autonomia, inovação, correr riscos, proatividade e agressividade competitiva.

Estas dimensões podem estar presentes quando a empresa se empenha em novo negócio, entretanto novos negócios bem sucedidos também podem acontecer com apenas algumas destas dimensões. O quanto cada uma dessas dimensões é útil para predizer a natureza e o sucesso de um empreendimento pode ser contingente a fatores externos, como o ambiente de negócios, por exemplo, ou a fatores internos ou ainda a características de fundadores ou gerentes (Lumpkin e Dess, 1996). Isso

corroborar os estudos de Miller (1983), que apontam para o fato de que o empreendedorismo é integralmente relacionado a variáveis de ambiente, estrutura, estratégia e personalidade do líder, e que este relacionamento varia sistematicamente e logicamente de um tipo de organização para outro.

Zahra e Covin (1995), apontam para o fato de que organizações empreendedoras têm um impacto positivo nas medidas de performance financeira. Segundo os autores, estes efeitos na performance tendem a ser modestos ao longo dos primeiros anos e crescem ao longo do tempo, sugerindo que um comportamento empreendedor pode, de fato, contribuir para o progresso da performance financeira da organização a longo prazo.

Bernardi (2003) afirma que empresas empreendedoras, com alta capacidade competitiva, centram suas atenções no cliente, nas percepções de valor e utilidade, bem como nas formas sistêmicas adequadas a cumprir bem seu papel no ambiente. De acordo com Freitas (1993), para uma empresa ser sempre competitiva deve ser capaz de reagir rapidamente aos eventos para atingir os objetivos fixados a curto termo, bem como antecipar e evoluir em harmonia com seu ambiente, para garantir a perenidade a longo prazo.

Para Chagas e Freitas (2001), a empresa empreendedora é aquela que consegue olhar além do usual, possuindo habilidade de assumir a direção dos processos de transformação e o mudança de direção de seus recursos. Lesca (*apud* Freitas, 1993) apontam para uma empresa ideal, com as seguintes características:

- Rentável a curto prazo e viável a longo prazo;
- Possui uma identidade clara, sabendo o que é, o que quer vir a ser, e como agir;
- É comunicante e participativa, vigilante e previdente;
- É capaz de adaptação à mudança e de aprendizagem inovadora;
- É capaz de esforços para aperfeiçoamento de seus membros;
- É capaz de mobilizar energia e inteligência para atingir seus objetivos.

No ambiente organizacional de rápida mudança e inovação, as organizações precisam aprender a sobreviver e prosperar, e só poderão fazer isso se aprenderem a ser empreendedoras.

Plano de Negócios

Quando se fala em empreendedorismo, remete-se naturalmente ao termo plano de negócios. O plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor. Empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento.

A principal utilização do plano de negócios é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma empresa.

Plano de negócios (do inglês *Business Plan*), também chamado "plano empresarial", é um documento que especifica, em linguagem escrita, um negócio que se quer iniciar ou que já está iniciado.

Geralmente é escrito por empreendedores, quando há intenção de se iniciar um negócio, mas também pode ser utilizado como ferramenta de marketing interno e gestão. Pode ser uma representação do modelo de negócios a ser seguido. Reúne informações tabulares e escritas de como o negócio é ou deverá ser.

A principal utilização do plano de negócios é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma empresa.

De acordo com o pensamento moderno, o plano de negócio é um documento vivo, no sentido de que deve ser constantemente atualizado para que seja útil na consecução dos objetivos dos empreendedores e de seus sócios.

O plano de negócios também é utilizado para comunicar o conteúdo a investidores de risco, que podem se decidir a aplicar recursos no empreendimento.

Para E. Bolson, plano de negócio "é uma obra de planejamento dinâmico que descreve um empreendimento, projeta estratégias operacionais e de inserção no mercado e prevê os resultados financeiros". Segundo o mesmo autor, a estratégia de inserção no mercado talvez seja a tarefa mais importante e crucial do planejamento de novos negócios.

O plano de negócios é um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor analisará para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada. Também é utilizado para a solicitação de empréstimos e financiamento junto a instituições financeiras, bem como para expansão de sua empresa.



Uma dica importante sobre a elaboração de um plano de negócios é encará-lo como uma importantíssima peça de marketing. Para o empreendedor e seus liderados é um norte, uma meta a ser alcançada. Deve, portanto, ser inspiradora e capaz de, efetivamente, apontar rumos a serem tomados. Para investidores, sejam capitalistas ou bancos de investimento, a peça deve ser capaz de motivá-los a acreditar e investir no projeto.

O objetivo de escrever um Plano de Negócios

Em princípio, espera-se que uma empresa seja capaz de gerar lucro. Ter um plano bem estruturado é um caminho para a consecução desse objetivo. De fato, uma pesquisa realizada com ex-alunos de administração da Harvard Business School, nos Estados Unidos, concluiu que o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios. É óbvio que sempre haverá pessoas de sorte, com sucesso nos negócios, sem plano, e também aquelas que ganham na loteria. Mas serão casos mais isolados. Através do plano é possível:

- Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio.
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas.
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário.
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco etc.
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa.
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações, etc)

O que o Plano de negócios mostra

- Ele mostra todos os detalhes do empreendimento
- Quem são os empreendedores
- Qual é o produto, quais e quantos são os clientes
- Quem são os concorrentes
- Qual o processo tecnológico de produção e venda
- Qual a estrutura de gerenciamento
- Quais são as projeções financeiras para fluxo de caixa, receitas, despesas, custos e lucros.
- *Identifica as oportunidades e ameaças.*

- *Procura avaliar as diversas influências ambientais incidentes sobre o seu novo negócio, podendo assim, minimizar o seu risco.*
- *Fornecer informação financeira detalhada que mostra como seu negócio terá sucesso na busca do lucro.*



O Plano de Negócios é um instrumento de diminuição de riscos. Ao fazer o Plano de Negócios, o empreendedor estuda a viabilidade de um projeto ou produto sob todos os aspectos.

Estrutura do Plano de Negócios

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio. Uma empresa de serviços é diferente de uma empresa que fabrica produtos ou bens de consumo, por exemplo. Porém, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionarão um entendimento completo do negócio. Estas seções são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada, seus sócios e suas qualificações, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

1. Capa. A capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é a primeira parte que é visualizada por quem lê o plano de negócios, devendo portanto ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.

2. Sumário. O sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a página respectiva onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção. Isto facilita ao leitor do plano de negócios encontrar rapidamente o que lhe interessa.

3. Sumário Executivo. O Sumário Executivo é a principal seção do plano de negócios. O Sumário Executivo fará o leitor decidir se continuará ou não a ler o plano de negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção e revisado várias vezes, além de conter uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios. O sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser elaborada. Ele precisa ser uma peça vendedora!

4. Análise Estratégica. Nesta seção são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócio. Esta seção é na verdade a base para o desenvolvimento e a implantação das demais ações descritas no plano.

5. Descrição da Empresa. Nesta seção deve-se descrever a empresa, seu histórico, crescimento, faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados, etc.

6. Produtos e Serviços. Esta seção do plano de negócios é destinada aos produtos e serviços da empresa: como são produzidos, quais os recursos utilizados, ciclo de vida, os fatores tecnológicos

envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes atuais, se a empresa têm marca e/ou patente de algum produto.

7. Plano Operacional. Esta seção deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto que estas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção.

8. Plano de Recursos Humanos. Aqui devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Devem ser indicadas as metas de treinamento associadas às ações do Plano Operacional, as metas de treinamento estratégico, de longo prazo e não associadas diretamente às ações.

9. Análise do Mercado. Na seção de análise de mercado, o autor do plano de negócios deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (por meio de pesquisa de mercado): as características do consumidor e sua localização, análise da concorrência, sua participação de mercado e a dos principais concorrentes.

Embora possa parecer estranho, esta deve ser a primeira parte a ser pensada e escrita. Uma empresa pode sobreviver sem produtos, mas não pode sobreviver sem mercado (clientes). Entender quem são e quantos são os clientes é o primeiro passo para saber se um projeto de negócio é viável ou não.

10. Estratégias de Marketing. Deve-se mostrar como a empresa pretende colocar seu produto/serviço no mercado e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégia de promoção/comunicação e publicidade. Nesta seção deve-se focar o composto de marketing: produto, preço, praça e propaganda.

11. Plano Financeiro. A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto necessita de capital, quando e com que propósito) de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativos de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; necessidades de investimentos; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento, etc.

A análise apresentada deve ser realista. É costume desenharem-se cenários, com uma visão otimista, uma realista ou conservadora e uma pessimista, caso fatores adversos externos apareçam.

Lembre-se que investidores são especialistas em finanças, buscando sempre o retorno de seu investimento. Projeções irrealistas são facilmente detectáveis.

12. Anexos. Esta seção deve conter informações adicionais julgadas relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que não se pode esquecer de incluir é a relação dos currículos dos sócios e dirigentes da empresa. Pode-se anexar informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiros e resultados completos das pesquisas de mercado que foram realizadas, material de divulgação do negócio, folders, catálogos, contrato social da empresa, etc.

Atualmente encontram-se no mercado através de livros e também pela internet vários modelos de Plano de Negócios, estruturas e programas que auxiliam o empreendedor a elaborar um Plano de Negócios. O SEBRAE oferece em seu site um programa dinâmico e de fácil manuseio, basta o empreendedor acessar o site e se cadastrar para pode usufruir deste software. Outro software também muito conhecido e recomendado por muitos é o Make Money.

Leitura: Incubadoras de Empresas

Seria interessante ter as referências e o texto completo, com o nome do autor.

Desde o surgimento do primeiro parque tecnológico que se tem notícia, no final da década de 1940, em Palo Alto, na Califórnia, caracterizado pelo estreito relacionamento com a Universidade de Stanford (Broadhurst, 1988), e que serviu de modelo para outros países desenvolverem os seus pólos tecnológicos (Torkomian, 1992), conceitos como capital de risco, empreendedorismo e incubadoras de empresas são considerados condições básicas para o desenvolvimento econômico regional, pela transferência de tecnologia (Gibb, 1992; Spolidoro, 1999; Dornelas et al., 2000). É importante notar que a participação dos governos no incentivo às empresas de base tecnológica tem sido fundamental, assim como no caso dos parques e pólos tecnológicos, direcionando os esforços de pesquisa para setores considerados prioritários, como ocorreu nos Estados Unidos (Medeiros et al., 1992), Japão, França, Canadá, Alemanha, Itália, Inglaterra e, mais recentemente, em países em desenvolvimento como Israel (Khavul et al., 1998), China e México (Lalkaka & Bishop, 1996).

No Brasil, os primeiros pólos tecnológicos foram criados a partir de 1984, por meio de convênios do CNPq com instituições localizadas em São Carlos-SP, Joinville-SC, Campina Grande-PB, Manaus-AM e Santa Maria-RS, com o intuito de criar empresas de base tecnológica nessas regiões (Medeiros et al., 1992; Torkomian, 1992). Essas experiências iniciais motivaram o surgimento de parques e pólos tecnológicos em outras regiões do Brasil, que atualmente possui dezenas dessas iniciativas. Com a criação dos pólos e parques tecnológicos, o surgimento do conceito de incubadora de empresas de base tecnológica foi natural, já que para abrigar as iniciativas empreendedoras havia a necessidade de se construir espaços que proporcionassem um perfeito desenvolvimento desses negócios inovadores e acelerassem sua consolidação.

As incubadoras de empresas são entidades sem fins lucrativos destinadas a amparar o estágio inicial de empresas nascentes que se enquadram em determinadas áreas de negócios. Uma incubadora de empresas pode ser definida como um ambiente flexível e encorajador no qual são oferecidas facilidades para o surgimento e o crescimento de novos empreendimentos (ANPROTEC, 1998). Além de assessoria na gestão técnica e empresarial da organização, a incubadora oferece a possibilidade de serviços compartilhados como laboratórios, telefones, internet, fax, telex, copiadoras, correio, luz, água, segurança, aluguel de área física e outros. Assim, uma incubadora de empresas é um mecanismo – mantido por entidades governamentais, universidades, grupos comunitários etc. – de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos (incubados ou associados), por meio de um regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado, além de orientação prática e profissional. A empresa incubada não encontrará fora da incubadora as facilidades existentes dentro dela, a preços tão competitivos e de forma tão integrada. Por isso, a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas em geral, e a procura por vagas em incubadoras, por parte das empresas nascentes, vem aumentando no país.

Mas o principal objetivo de uma incubadora de empresas deve ser a produção de empresas de sucesso, em constante desenvolvimento, financeiramente viáveis e competitivas em seu mercado, mesmo após deixarem a incubadora, geralmente em um prazo de três a quatro anos. Ou seja, todo empreendedor e sua empresa passam por um processo de seleção para serem admitidos em uma incubadora, devendo apresentar, entre outros documentos, um plano de negócios de seu empreendimento.

O número de incubadoras de empresas tem crescido rapidamente nos últimos anos, tanto no exterior, como no Brasil. Nos Estados Unidos, até o início da década de 1980, havia apenas cerca de dez incubadoras. Esse número cresceu rapidamente na década seguinte e, em 1997, já havia mais de quinhentas incubadoras naquele país. Em 1999, o número de incubadoras nos Estados Unidos era superior a oitocentos. No Brasil, mais recentemente, vem ocorrendo algo semelhante. A primeira incubadora de empresas do país foi criada em São Carlos-SP, em 1984, e está vinculada à Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos, entidade mantenedora da incubadora. Desse período até os dias atuais, o número de incubadoras de empresas no país aumentou consideravelmente. Atualmente, principalmente no estado de São Paulo, cria-se, em média, uma incubadora de empresas por mês. **É importante ressaltar que essas incubadoras são de caráter bastante eclético: tecnológicas (que abrigam empresas de base tecnológica, por exemplo, software, eletrônica, biotecnologia, etc), convencionais ou tradicional (que abrigam empresas industriais e de serviços onde a tecnologia não é o fim, mas pode ser utilizada no processo de produção do bem ou serviço, por exemplo, vestuário, calçados, etc), e mistas (que**

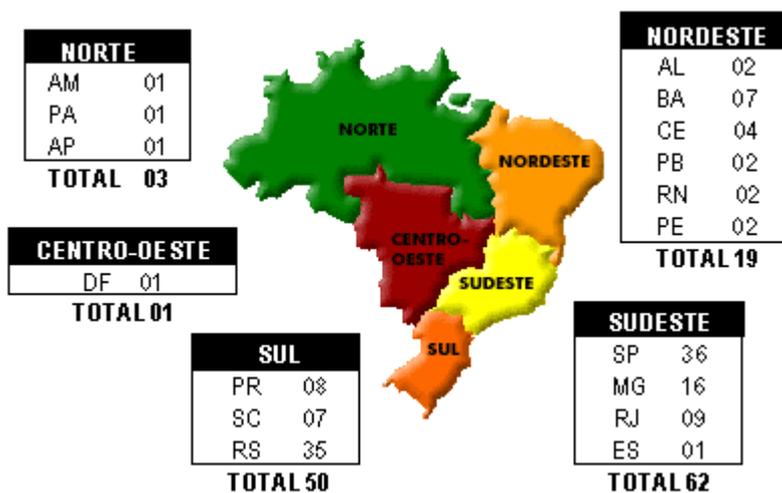
abrigam ambos os tipos de empresas). Há também as incubadoras criativas, que abrigam empresas das chamadas indústrias criativas, como produtoras cinematográficas e teatrais, empresas de design e de moda, empresas de efeitos especiais para filmes e jogos, etc.

Em todo o país, o número de incubadoras de empresas já é superior a 135 (ANPROTEC, 2000), sendo o Brasil o país que experimenta a maior taxa de crescimento em todo o mundo. No estado de São Paulo existem cerca de 40 incubadoras de empresas, correspondendo a esse explosivo crescimento do número de incubadoras no país, nos últimos três anos, deve-se ao fato de o SEBRAE nacional e estaduais terem financiado grande parcela dessas incubadoras nascentes, com renovação anual dos convênios firmados.

Para saber se existe uma incubadora em sua região, acesse o site da ANPROTEC, entidade que representa o movimento de incubadoras no Brasil, WWW.anprotec.org.br, que contém uma relação dos parques tecnológicos e das incubadoras de empresas a eles associadas. Outra alternativa são os Sebrae estaduais, as prefeituras municipais, as universidades, que também apoiam o movimento e podem encaminhar os empreendedores interessados.

Uma incubadora de empresas é uma forma interessante de se tentar diminuir o índice de mortalidade das MPE no Brasil que é altíssimo: mais da metade da micro, pequenas e médias empresas, (56%), fecha as portas até o terceiro ano de vida, segundo dados do Sebrae. Uma incubadora de empresas busca oferecer as pequenas empresas apoio estratégico durante os primeiros anos de existência.

Localização das Incubadoras (dados ANPROTEC)



Na versão online de nosso curso nós teremos uma maior ênfase na parte prática, tendo como base conceitual maior o trabalho de Bill Aulet. Segundo este trabalho, há 24 passos estruturados para se estabelecer um empreendimento de sucesso. Juntamente com esse passo-a-passo, teremos uma amarração com o plano de negócios. Esperamos que, ao final da disciplina, você seja capaz de definir um empreendimento, estabelecer a sequência dos passos para pô-lo em prática e produzir um documento escrito com essas informações.

Bom proveito!

Referências Bibliográficas:

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo – Transformando idéias em Negócios**. Rio de Janeiro; Ed. Campus, 2001.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luíza – Uma idéia, Uma paixão e um Plano de Negócios**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

BESSANT, Jonh. TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre, Bookman, 2009.

DRUKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism, and Democracy**. New York: Harper and Row 1942.

AULET, Bill. **Disciplined Entrepreneurship**. Hoboken, NJ: Wiley, 2013.

MARIANO, Sandra e MAYER, Verônica. **Criatividade e Atitude Empreendedora**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008.

MACCOBY, M. **The Gamesman**. New York: Simon & Schuster, 1976.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: Aumentando a Competitividade Através do Empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SAWYER, Keith. **Zig Zag – The Surprising Path to Greater Creativity**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2013.

SEELIG, Tina. **inGenius: A Crash Course on Creativity**. New York: HarperOne, 2012.

SEELIG, Tina. **Innovation Engine**. New York: HarperOne, 2014.

Site: www.sebrae.com.br