

Introdução ao Empreendedorismo

DESPERTANDO A ATITUDE EMPREENDEDORA

COLEÇÃO
EMPREENDEDORISMO

Introdução ao Empreendedorismo

DESPERTANDO A ATITUDE EMPREENDEDORA

2ª. tiragem

Cesar Simões Salim
Nelson Caldas Silva



© 2010, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998.
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Copidesque: Adriana Kramer

Editoração eletrônica: DTPhoenix Editorial

Revisão gráfica: Marco Antônio Corrêa e Elizabete Muniz

Elsevier Editora Ltda.
Conhecimento sem Fronteiras
Rua Sete de Setembro, 111 – 16ª andar
20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8ª andar
04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente
0800-0265340
sac@elsevier.com.br

ISBN: 978-85-352-3466-4

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte.
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

S16i Salim, Cesar Simões, 1942-
Introdução ao empreendedorismo: construindo uma atitude
empreendedora / Cesar Simões Salim, Nelson Caldas Silva. — Rio de
Janeiro: Elsevier, 2010. — 2ª reimpressão.
il. — (Empreendedorismo)

Inclui bibliografia
ISBN 978-85-52-3466-4

1. Empresas novas. 2. Empreendimentos. 3. Empreendedores.
I. Silva, Nelson Caldas. II. Título. III. Título: Construindo uma atitude
empreendedora. IV. Série.

CDD: 658.11
CDU: 658.016.1

09-4947

Agradecimentos

Um livro é o resultado de um esforço de muitos anos com diversos participantes e com intensa vivência. “É preciso comer muito sal juntos”, como se diz no interior de São Paulo. Foi o que fizemos com o Empreendedorismo nos últimos 15 anos e, por isso, acreditamos que nosso livro é um bom exemplo da boa luta, ou seja, da construção planejada das abordagens e assuntos nele contidos.

Inicialmente, como muita coisa na vida, veio o desafio: Pedro Graça, diretor da EAD,¹ nos chama para participar de um ousado projeto na Universidade Estácio de Sá. Tratava-se de ministrar aulas teletransmitidas abrangendo o estado do Rio de Janeiro, nas primeiras edições.

Foi aí que nos conhecemos, e Cesar Salim/Nelson Caldas passaram a formar uma dupla, sem saber ainda quais dificuldades teriam que vencer. A fada madrinha foi a Professora Ângela Nogueira: incansável para obter sempre o melhor do que poderíamos construir e sempre almejando chegar ao patamar mais alto da qualidade. De fato, ela foi a principal empreendedora desse sonho.

Tínhamos todo um novo contexto para aprender e onde devíamos ensinar. Não só os professores e tutores engajados no projeto foram fundamentais nesse processo: certamente os alunos é que nos apresentaram os desafios mais intrigantes e nos fizeram perceber o que era necessário para que pudessem ter sucesso.

Em paralelo a isso, vivíamos experiências novas no Empreendedorismo brasileiro: uma pessoa fundamental que sempre nos chamou a atenção foi

¹ EAD – Ensino a Distância.

o Eduardo Costa, diretor da FINEP. Com sua habilidade e tentando suprir a enorme dificuldade que os nossos empreendedores têm para começar suas empresas, Eduardo criou programas inovadores na FINEP e, em algumas oportunidades, relutamos em acreditar que viessem a se concretizar. Todos eles se transformaram em realidade, e a vida dos nossos empreendedores, especialmente os que atuam em área tecnológica, tornou-se bem mais viável.

Ao mesmo tempo, acompanhávamos jovens na Incubadora do Instituto Genesis da PUC-Rio a criarem suas empresas, inclusive para ensinar Empreendedorismo aos pequenos, que desde os dez anos poderiam começar por esse caminho. Clara está a inspiração sempre presente do Professor Fernando Dolabela, a quem certamente milhares de brasileiros terão de agradecer, pela sua contribuição na formação de quase todos os professores dessa disciplina neste país e de muitos jovens que acharam seu caminho graças a sua iluminação.

Nosso aprendizado tem recebido muita inspiração através da ANPROTEC, que fez um levantamento excelente da situação do Empreendedorismo no Brasil, cujos resultados foram publicados em seu seminário anual em setembro de 2007. Depois vieram os resultados do GEM² de 2008 e todos apontavam para um desenvolvimento positivo do Empreendedorismo brasileiro.

Em paralelo, com a experiência adquirida através da apresentação das aulas sobre Empreendedorismo em um estúdio de TV, vivenciamos os primeiros casos em que empresas nascidas em incubadoras dão um salto maior e se transformam em empresas de porte bem superior ao que imaginávamos quando acompanhamos a sua criação. Agora, estamos conseguindo dar mais um passo de crescimento através do Empreendedorismo: formando empresas de médio e grande porte através de fusões e incorporações, atraindo o capital investidor para esses projetos.

São tantos os nomes de empreendedores que teríamos de citar como exemplos, por estarem conseguindo fazer suas empresas crescerem e se tornarem globais ou ainda nacionais, ocupando a posição de primeira em seu setor, mas, por questões de sigilo de negócio, vamos mantê-los ainda em anonimato. Entretanto, estejam certos de que nossa futura publicação será para abordar pelo menos um desses casos, para estimular os empreendedores a multiplicá-los.

² GEM – Global Entrepreneurship Monitor.

A Editora Elsevier também deu um passo adiante, pois percebeu o potencial interesse dos leitores no Empreendedorismo e resolveu publicar uma coleção nessa área. Este nosso livro foi escolhido para abrir a coleção porque é uma introdução ou iniciação ao tema. Muitos outros virão a seu tempo, e gostaríamos de convocar os jovens professores e empreendedores a colocarem no papel sua vivência e seu conhecimento para os partilharmos pela comunidade empreendedora.

O cenário do Empreendedorismo no Brasil está mais iluminado agora, graças ao trabalho de todas as entidades que participam desse esforço, como as já citadas e mais ainda o SEBRAE, as universidades, as redes de tecnologia, as Fundações de Amparo à Pesquisa, que nos estados cada vez mais acrescentam o nome Empreendedorismo ao seu próprio, as entidades que praticam o Empreendedorismo social, os prefeitos que agem de modo empreendedor na criação de seus empreendimentos de desenvolvimento local. Como diz a Endeavor,³ a palavra de ordem é “Bota pra fazer”.

Queremos agradecer a nossas mulheres, filhos, netas, mães e amigos pelo que, apesar da nossa ausência em muitas horas para nos dedicarmos ao livro, tiveram ainda a atitude positiva de torcer por nós, esperando que um dia ele ficasse pronto e de boa qualidade.

Finalmente, queremos agradecer aos jovens empreendedores, muitos deles nossos alunos, que serviram em todos os momentos como teste de nossos métodos didáticos, os quais pretendem ter uma pitada de inovação, mas que carregam nossa dedicação permanente direcionada a fazê-los aprender. Obrigado a todos e leiam o resultado de nosso trabalho!

OS AUTORES

³ ENDEAVOR – entidade de apoio ao empreendedorismo.

Prólogo

A crescente presença da sociedade do conhecimento vem promovendo profundas modificações no comportamento das empresas, notadamente em decorrência da busca pela maior competitividade, capaz de permitir sua inserção no fluxo de comércio internacional e de lhes assegurar a sustentabilidade, numa época em que produtos, processos e métodos são objeto de contínuas mudanças, resultantes da aceleração no acúmulo de conhecimentos e dos avanços da ciência e da técnica.

Dessa forma, a nova inteligência empresarial passou a fundamentar-se nos pilares do conhecimento, da inovação e do empreendedorismo que, devidamente articulados e bem utilizados, proporcionam o efetivo incremento da competitividade.

A realimentação entre ciência, tecnologia e inovação decorrente desses avanços passa, então, a permitir a busca pela agregação de valor aos produtos, fundamental para que qualquer empresa adquira mais competitividade, um dos parâmetros determinantes para o êxito no enfrentamento dos desafios trazidos pela globalização.

Entretanto, tal articulação acaba por conduzir a um novo olhar sobre a concepção das empresas, que perdem em dimensão, para ganhar em flexibilidade, em capacidade para responder com agilidade às novas exigências da sociedade e onde ideia e execução se aproximam no tempo, clientelas diferenciadas são identificadas, e a mão de obra, além de qualificada, com sólida formação básica, deve demonstrar uma forte capacidade empreendedora. Por isso, o Empreendedorismo surge como o terceiro pilar da inteligência empresarial e, também por isso, a grande maioria dos bons cursos de graduação em todos os países passou a considerar o Empreendedorismo como uma matéria de formação geral, obrigatória para os profissionais em todos os campos do saber.

Este livro, de autoria dos Professores Cesar Simões Salim e Nelson Caldas Silva, constitui-se num notável meio de apoio à formação de uma cultura empreendedora em nosso país. Foi elaborado a partir da notável experiência acumulada pelo Professor Cesar no tema, construída através de sucessivos anos de uma consagrada carreira docente na PUC-RJ, pautada pelo constante pioneirismo na concretização de novas ideias, todas motivadoras para a cultura empreendedora e simbolizada na liderança que exerceu na implantação da metodologia de estudos de casos. Esse programa nasceu no SEBRAE/RJ em 2001 e acabou por se constituir em notável instrumento de melhoria da qualidade dos cursos de graduação e de pós-graduação.

Os autores, com sua extraordinária capacidade de simplificar a explicação sobre os conceitos e de valorizá-los através de exemplos que aguçam a mente de estudantes e professores, acabaram por produzir um livro que, por ser ágil na proposição de ideias e por nos levar constantemente ao confronto com situações inusitadas, transformou-se no próprio exemplo do que é ser empreendedor. Certamente, essa nova obra passa a ser vista como um clássico no estudo das práticas gerenciais e todos nós, professores, alunos e empresários, empresas e universidades, governos e iniciativa privada, seremos os grandes beneficiados pelo trabalho.

PAULO ALCÂNTARA GOMES

Presidente da Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro,

Reitor da Universidade Castelo Branco,

ex-presidente do Sebrae-RJ e ex-reitor da UFRJ.

Dedicatória

Dedicamos este livro a todos os que se empenham, como nós, a entender e transmitir o que aprendemos com o Empreendedorismo, pois estarão contribuindo para ampliar os horizontes de nosso povo. Também, aos nossos jovens e, em sua grande maioria, alunos, que, com seu entusiasmo, tanto têm ajudado na consolidação da nossa própria trajetória e, finalmente, aos queridos amigos que apoiaram a ideia... tenhamos com eles algum vínculo consanguíneo ou não.

Prefácio

O ensino e a pesquisa sobre Empreendedorismo ganham amplitude e dimensão a cada dia.

Cada jovem recém-formado que se torna um empreendedor nos faz acreditar que o caminho para mudar o mercado de trabalho reside na possibilidade de recriá-lo. Esta condição passa, necessariamente, pelo Empreendedorismo porque ele permeia a construção das habilidades e competências essenciais nas diferentes áreas de formação, para que inovar e empreender migre do campo das intenções nobres para se tornar realidade vivida.

Neste sentido, este livro foi escrito pensando naqueles que pretendemos ver, num momento muito próximo, articulando saberes e habilidades para concretizar um fazer essencial na modernidade.

Os autores procuraram usar a história dos empreendedores como exemplo, como estímulo e em sinal de respeito àqueles que nos inspiraram, apresentando casos da realidade brasileira com extremo cuidado de escolha, para que esta representatividade expresse um Brasil que realiza.

O contato com situações práticas e casos reais, por meio de uma estratégia utilizada de maneira agradável, nos remete à aplicação imediata dos conceitos apresentados.

O livro aborda diversos tipos de Empreendedorismo, aguçando o interesse por cada um deles, destaca as possibilidades do agir privilegiando a importância da inovação e enfatiza o planejamento como concepção e ferramenta, fornecendo base primorosa para instrumentalizar ações e contribuindo decisivamente para o desenvolvimento do empreendedor.

De uma forma didática, roteiriza a elaboração do plano de empreendimento, passo a passo, organizando a mente através da compreensão e do percurso de suas etapas.

O livro *Introdução ao Empreendedorismo* propicia ao leitor uma contextualização do seu papel na sociedade do conhecimento, evidenciando as variáveis complexas do ambiente empreendedor. Termina nos oferecendo uma visão do futuro, ao apresentar as perspectivas do Empreendedorismo e sua capacidade de interferência e mudança do seu entorno.

E é com este conteúdo, trabalhado a partir de uma intensa vivência com alunos, potenciais empreendedores, ativos ou não, que os autores se lançam no maior desafio: construir uma atitude empreendedora num cenário onde a incerteza, a cultura e as dificuldades são variáveis determinantes para as quais eles sobrepõem a certeza que os faz assegurar que é preciso empreender:

- em qualquer área,
- em qualquer nível,
- em qualquer instância e
- por todo tempo.

Remeto-os à convicção que eles sempre expressam:

“O Empreendedorismo está mudando o mundo!”

ANGELA G. NOGUEIRA
*Coordenadora geral de Disciplinas Comuns da
Universidade Estácio de Sá*

Sobre os autores

Cesar Simões Salim é professor da Universidade Estácio de Sá, onde ministra o curso teletransmitido de Empreendedorismo e foi professor da PUC-Rio, onde coordenou o Programa de Formação de Empreendedores da universidade e ministrou as disciplinas Planejamento de Negócios e Gestão do Plano de Negócios. É consultor especializado nas áreas de Ensino a Distância via Web, Gestão do Conhecimento, Planejamento Estratégico e Gerência de Projetos. Tem desempenhado também função de orientação a novos empresários, especialmente empresas incubadas na PUC-Rio, e ocupou cargos de direção em diversas empresas, como IBGE, GAP, Proderj e MHW. É mestre em Ciências da Computação pela PUC-Rio, tendo sido pesquisador no INPE. É engenheiro eletricitista e advogado. Detém vasta experiência (âmbito nacional/internacional) em Gerência de Projetos na área de TI, tendo ocupado cargos técnicos e gerenciais em empresas como Eletrobrás, PRODAM-SP e Telerj.

Nelson Caldas Silva é professor da Universidade Estácio de Sá, onde ministra, atualmente, o curso teletransmitido de Empreendedorismo, tendo coordenado a Empresa Júnior (Estácio Júnior) no período 2003/2008. Nessa universidade, tem atuado como professor de Análise Conjuntural da Pós-Graduação em Gestão de Vendas e Negociação e, nos cursos de graduação, ministrou as disciplinas Estrutura e Análise de Projetos, Consultoria das Organizações, Marketing Corporativo, Gestão pela Qualidade Total e todas as disciplinas do Núcleo de Economia. É economista, especialista em Gestão pela Qualidade Total e mestre em Economia Empresarial pela UCAM. Atuou na Universidade de Barra Mansa como professor da pós-graduação nas disciplinas Economia e Empreendedorismo (Gestão Estratégica Empresarial) e Empresas, Globalização e Competitividade, também na pós-graduação (Gestão Logística).

Introdução

O Empreendedorismo no Brasil tem ampliado seu significado de maneira expressiva. Caro leitor, antes de 1994, as universidades aqui no Brasil não ofereciam disciplinas de Empreendedorismo em seus currículos de graduação e as incubadoras de empresas podiam ser contadas nos dedos de uma só mão. Quando a palavra Empreendedorismo era pronunciada, mesmo em ambientes de melhor nível cultural, seu significado ainda era associado exclusivamente à criação de empresas, e muitas pessoas acreditavam que o empreendedor era um predestinado, isto é, ou ele nascia com características de empreendedor ou dificilmente conseguiria ter sucesso nessa área.

Depois de tão pouco tempo, as pessoas aqui no Brasil passaram a ter outras percepções a respeito do assunto. Por exemplo, a avaliação do Empreendedorismo como uma força importante para criar empregos a baixo custo. Sua associação ao desenvolvimento econômico e, ainda, a valorização do empreendedor como uma pessoa proativa constituem parte da cultura geral dessa área.

Nem todos se deram conta de que o empreendedor necessita estudar métodos, processos e aprender muito sobre planejamento e gestão para ter sucesso em seus empreendimentos. Mas as universidades e outras instituições que participam do movimento empreendedor brasileiro, como o SEBRAE, a FINEP, a ENDEAVOR e a ANPROTEC, já perceberam que esse é um requisito importante para o sucesso dos empreendimentos e, por isso mesmo, oferecem cada vez mais cursos e oficinas empreendedoras.

O ensino do Empreendedorismo vem sendo desenvolvido em muitos países e há um consenso de que é necessário fazer o empreendedor praticar

muito e que não basta aprender os conceitos e a teoria, sem exercitar esse aprendizado plenamente na vida real. As reuniões e congressos onde se discute o ensino do Empreendedorismo buscam encontrar a melhor forma de capacitar o empreendedor a exercer sua missão com sucesso, e essa preocupação tem sido manifestada com grande frequência pelos professores e responsáveis por incubadoras.

O número de incubadoras e de empresas nascentes no Brasil tem crescido mais que o PIB brasileiro e certamente contribuído cada vez mais para aumentar seu valor. Em 2009, havia cerca de 450 incubadoras e mais de 8.000 empresas nascentes, com menos de um ano de idade, sendo preparadas nessas incubadoras.

É nesse contexto que muitas universidades passaram a incentivar seus alunos, qualquer que seja o curso ou área de formação, para que incluam pelo menos uma disciplina de Empreendedorismo em seu currículo, criando uma nova opção para os universitários: a criação de um empreendimento. Este empreendimento pode significar a realização de um sonho para seu empreendedor e, também, sua fonte de renda e de muitas outras pessoas que ele emprega. Além disso, pode ser a moeda de recompensa que o empreendedor oferece à sociedade, através de um empreendimento de caráter social que venha a beneficiá-la, enfocando-se uma comunidade mais carente, por exemplo.

Alguns jovens até dizem que querem mesmo é um bom emprego e que não desejam empreender. Mesmo para eles há boas oportunidades de empregar conceitos, métodos e técnicas que aprendem em um curso de Empreendedorismo, pois nas empresas em que irão trabalhar, cada vez mais, a inovação vai ser valorizada e, além disso, os empregados que souberem conviver e colaborar em um ambiente empreendedor e de inovação terão melhores oportunidades profissionais. Muitas grandes empresas lançam inúmeros produtos e serviços a cada ano, e isso é como criar uma empresa dentro da que já existe. Para isso, é preciso que haja empregados que saibam interagir de modo construtivo nessas situações.

Há áreas que se viam distantes do Empreendedorismo, como, por exemplo, a cultural, e que hoje empregam com sucesso as técnicas e processos que os empreendedores utilizam. Exemplos conhecidos por todos multiplicam-se e são admirados pelo que acrescentam em nossas vidas, como o Cirque du Soleil, a Disney World, as emissoras de TV focadas em prover informação em tempo real, o comércio eletrônico, especialmente a compra de ingressos de espetáculos de cinema, teatro, show e a de música

pela Internet. A mudança viabilizada pelo Empreendedorismo associado à inovação tecnológica nos tem permitido comprar músicas com os melhores artistas pela Internet, promover a comunicação entre grupos de pessoas que estão distantes, realizar cursos em universidades em cidades diferentes daquela em que o aluno mora e trocar mensagens entre amigos na velocidade da luz.

Certamente esse contexto e a vivência que os autores têm tido com os empreendedores é que nos levaram a escrever este livro e a participar mais ativamente do processo. O movimento empreendedor ajuda a melhorar as condições de vida das pessoas, a desenvolver novos produtos e serviços que atendem a este fim e que ampliam as possibilidades de realização de cada um.

Caro leitor, este livro foi escrito pensando em você, a cada página, visando abrir o Universo Empreendedor para que você entre e se torne mais um dentre nós, e que isso contribua para sua realização.

Os autores

CAPÍTULO

1

Panorama geral e conceitos básicos em Empreendedorismo

- 1.1 UM POUCO DE HISTÓRIA DO EMPREENDEDORISMO
- 1.2 CONCEITUAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDORISMO
- 1.3 O EMPREENDEDORISMO NO MUNDO E SEU SIGNIFICADO
- 1.4 O EMPREENDEDORISMO E O RISCO
- 1.5 A SOCIEDADE E SUA VISÃO DO EMPREENDEDORISMO
- 1.6 EMPREENDIMENTO E O EMPREENDEDOR
- 1.7 O PROCESSO EMPREENDEDOR
- 1.8 A INOVAÇÃO E O PROCESSO EMPREENDEDOR
- 1.9 O PAPEL DO PLANEJAMENTO NO PROCESSO EMPREENDEDOR
- 1.10 FUNDAMENTOS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR
- 1.11 A ATITUDE EMPREENDEDORA

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Neste capítulo, vamos conduzir a apresentação de uma visão panorâmica do Empreendedorismo e da evolução de seu significado através dos tempos.

Para tal, vamos mostrar as características mais importantes dos empreendedores e como a sociedade os tem percebido e o Empreendedorismo em geral.

Imagine sempre que estamos em um caminho em constante evolução, com os empreendedores e o mundo em torno deles mudando a cada dia.

PARA VOCÊ SE SITUAR

Caro amigo leitor, você vai iniciar um novo caminho: os empreendedores são agentes de mudança de nossa sociedade. Suas ideias e ações geralmente visam transformar nosso mundo e criar algo de novo.

Muitas vezes são inovações incríveis e outras são apenas iniciativas práticas que acrescentam algo bem conhecido em um lugar onde ainda não havia sido implementado. Por exemplo, podem estar capitaneando um projeto inovador como a criação de uma vacina que vai livrar o mundo de um mal terrível ou podem estar apenas instalando uma padaria onde não havia nenhuma.

Vamos agora voltar no tempo: naquela época, ainda não havia as grandes construções e obras que ficaram famosas na humanidade e nem mesmo as cidades, nem as mais antigas. Quem teve a ideia de construir tudo isso? Quem tomou a iniciativa de organizar as pessoas naquele tempo para que construíssem as cidades, as casas, o comércio e as obras monumentais?

Certamente você poderia responder de um modo genérico que foi o ser humano. Mas, entre aqueles homens todos, havia alguns que tomavam as iniciativas, que estimulavam os demais a fazerem o esforço necessário para criar cada nova construção, que corriam

o risco de ser responsáveis pelo fracasso quando alguma coisa não desse certo.

Aqueles eram, já naquela época, os empreendedores. Por isso, dizemos que o Empreendedorismo é um movimento que tem a mesma idade da raça humana. Nasceu junto com os empreendedores.

O admirável filósofo grego Platão (viveu de 428 a.C. até 348 a.C.) acreditava que quando os homens viviam nas cavernas ainda temiam a natureza e seus fenômenos. Por isso, viviam trancafiados, procurando apenas solucionar seus problemas básicos de subsistência.

O mito da caverna encontra-se no livro de Platão intitulado A República. Resumindo, poderíamos usar o texto da Wikipedia para que vocês saibam de que trata essa alegoria de Platão:*

“Imaginemos um muro bem alto separando o mundo externo e uma caverna. Na caverna existe uma fresta por onde passa um feixe de luz exterior. No interior da caverna permanecem seres humanos, que ali nasceram e cresceram.

Ficam de costas para a entrada, acorrentados, sem poder de locomoção, forçados a olharem somente a parede do fundo da caverna, onde são projetadas sombras de outros homens que, além do muro, mantêm acesa uma fogueira.

Os prisioneiros julgam que essas sombras sejam a realidade.

Um dos prisioneiros decide abandonar essa condição e fabrica um instrumento com o qual quebra os grilhões. Aos poucos vai se movendo e avança na direção do muro e o escala, com dificuldade enfrenta os obstáculos que encontra e sai da caverna, descobrindo

** Wikipedia – é uma enciclopédia livre, que qualquer um pode editar e que é construída a cada dia por milhares de colaboradores de todas as partes do mundo. Os créditos são dados aos autores que contribuem e é garantido o direito de cópia e distribuição a qualquer internauta. Para garantir qualidade, a Wikipedia tem atraído cada vez mais colaboradores de alto nível e estabelecido políticas e normas para que haja uma triagem competente das contribuições recebidas, sem inibir os autores, mas buscando consenso nos conceitos e informações transmitidas e mantendo sua independência e isenção.*

não apenas que as sombras eram feitas por homens como eles, e mais além todo o mundo e a natureza.”

Voltando ao mito da caverna, a interpretação de Platão é que o ser humano, com suas crenças e superstições, muitas vezes acorrenta a si próprio e impede seu desenvolvimento e, ainda, aponta que o caminho para a libertação está no conhecimento racional, sistemático e organizado, tal como o que encontramos na ciência.

Como você pode ver, os empreendedores são seres humanos que buscam descobrir novos caminhos e que têm a sensação da liberdade quando encontram uma maneira de realizar seus sonhos, muitas vezes considerados impossíveis pelas crenças de sua época, mas que, ao se tornarem realidade, abrem novas janelas para serem exploradas pelo ser humano.

Vamos ver como isso se desenvolve.



ATIVIDADE

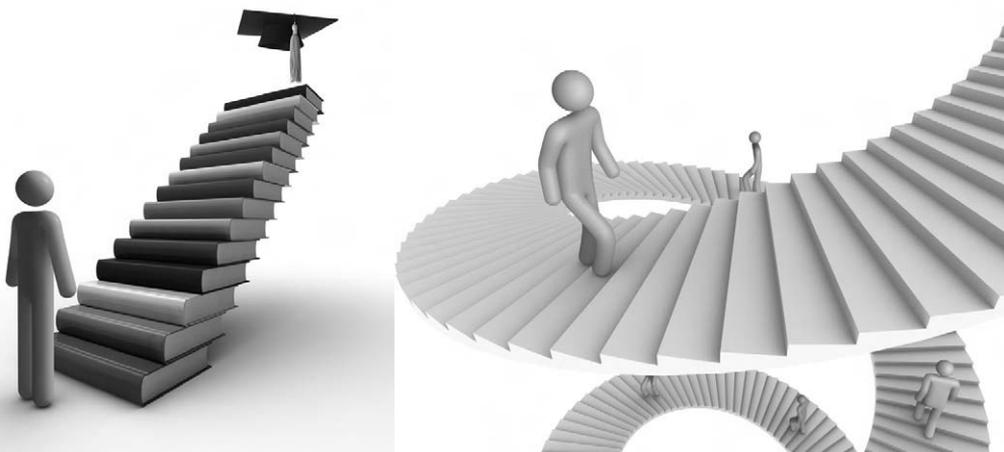
Sugerimos nesta atividade que você visite os seguintes *links*:

<http://www.historianet.com.br/conteudo/default.aspx?codigo=796> – O mito da caverna

http://pt.wikipedia.org/wiki/Mito_da_caverna – Wikipedia – O mito da caverna

Em ambos vai encontrar mais detalhes sobre o Mito da Caverna e vai valer a pena conhecê-lo. Faça um resumo que você certamente vai usar em sua vida.

1.1. Um pouco de história do Empreendedorismo



Imagens iniciais que surgem na Internet quando se pesquisa a palavra Empreendedorismo

Queremos convidá-lo a conhecer mais a respeito do Empreendedorismo e a eliminar os preconceitos e ufanismos que o cercam. Para isso, vamos levá-lo a compreender que o Empreendedorismo é algo que o ser humano já pratica há muitos séculos — desde que começou a sair de casa para caçar e trazer o alimento para o sustento da família. Claro que a forma como o Empreendedorismo é praticada hoje difere muito daquela que se observava no tempo das cavernas, mas a essência é similar. Uma característica marcante do ser humano é sua proatividade na busca de melhor qualidade de vida, em qualquer época e independentemente de sua condição.

Desde então, temos observado demonstrações de Empreendedorismo muito importantes: a construção das pirâmides do Egito, o empreendimento que foi fazer os jardins suspensos da Babilônia, o Farol de Alexandria, a cidade Maia de Chichen Itzá, enfim, são muitas manifestações e estão distribuídas pelo mundo afora.

Hoje, estamos vivenciando um momento especial do Empreendedorismo: é reconhecido pelo seu valor como promotor de desenvolvimento econômico, por sua capacidade de gerar empregos, pela criação de produtos inovadores, pela atuação na busca de soluções para questões sociais e até



mesmo pela sua inclusão em programas governamentais com o objetivo de conseguir fazer acontecer o desenvolvimento local e regional.

Mas, embora tenhamos exemplificado com a construção de grandes obras, o Empreendedorismo tem muito mais realizações em planos mais simples: na construção de casas para moradia, de lojas comerciais que vendem produtos de consumo diário e na criação de toda a infraestrutura de cidades, desde as mais antigas até aquelas em que vivemos hoje em dia.

Foram empreendedores que capitanearam tudo isso, com sua capacidade de induzir pessoas a segui-los e a valorizar o esforço feito para sua criação.



ATIVIDADE

Você agora deve pensar e lembrar-se de quatro empreendimentos que conhece ou dos quais possui referências e que sejam importantes nas seguintes áreas: saúde, energia, comunicação e arte. Para cada uma dessas áreas, busque em sua memória um empreendimento que tenha sido importante para o mundo e procure lembrar quem foi o empreendedor associado a ela.

1.2. Conceituação e características do Empreendedorismo

Uma vez compreendido o que os empreendedores são e de onde vieram, é preciso conceituar de modo mais preciso o Empreendedorismo, o movimento que engloba o que os empreendedores fazem.

O filósofo, economista e antropólogo Schumpeter nasceu em 8 de fevereiro de 1883, no antigo Império áustro-húngaro, onde hoje fica a República Tcheca, e, curiosamente, no ano da morte de Karl Marx e do nascimento de John Maynard Keynes, tendo terminado sua vida (8 de janeiro de 1950) na Universidade de Harvard, nos Estados Unidos.



CONCEITO

“O empreendedor é uma pessoa que destrói a ordem econômica existente introduzindo novos produtos e serviços, criando novas formas de organização e explorando novos materiais.”

JOSEPH SCHUMPETER

Seu ponto de vista era que a inovação causava o desequilíbrio dos sistemas econômicos, acreditando no processo cíclico de retomada do equilíbrio e novo rompimento causado pela inovação, e assim por diante. Como comprovação da tese de Schumpeter, podemos citar os seguintes exemplos:



EXEMPLO

A criação/implantação de um novo método de produção, como foi a linha de montagem imaginada por Henry Ford, no início do século XX, gerou nova produtividade nas fábricas, mudou o trabalho dos operários e estabeleceu padrões de custos para a produção. Isso causou desequilíbrio na fabricação de carros, que era um trabalho quase artesanal até então.



EXEMPLO

Outro exemplo de inovação que instabilizou os sistemas econômicos: a mudança nos mecanismos de comércio internacional trazidos pela globalização e, com eles, a venda de matérias-primas dos países pobres para os países ricos. Como consequência, os países ricos puderam incrementar seu processo de fabricação a partir dessas matérias-primas e, com isso, ampliar sua oferta no mercado internacional.



Observemos que tal mecanismo tem se sofisticado gradativamente: a fabricação tem sido muitas vezes transferida para os próprios detentores da matéria-prima, quando isso é economicamente viável, permitindo redução nos preços e prazos. Na verdade, a fabricação de um produto, no mundo globalizado, está fatiada por diversos locais (países) que são escolhidos em função de existência de matéria-prima, de mão de obra competente e preços competitivos, legislação adequada e impostos menos pesados.

Voltando ao conceito de Schumpeter: ele atribuía aos empreendedores a função de trazer a inovação para o mercado e, portanto, considerava-os responsáveis por destruir a ordem econômica, provocando a necessidade de se gerar uma nova ordem.

A partir dos anos 70 do século passado, nos Estados Unidos, o estudo do Empreendedorismo desenvolveu-se em muitas universidades e até mesmo foi criado um local que se tornou o verdadeiro templo do estudo e ensino de Empreendedorismo: o Babson College. Naquele lindo local, a cerca de 40 km de Boston, na cidade de Wellesley, estado de Massachusetts, professores pesquisam e ensinam o Empreendedorismo, fazendo projetos para grandes organizações no mundo, publicando o resultado de suas pesquisas e experiências.

Nesse ambiente nasce nosso próximo conceito de Empreendedorismo, trazido pelo Prof. Bygrave, que também é um dos fundadores do GEM — Global Entrepreneurship Monitor, que será abordado mais adiante.



CONCEITO



“O empreendedor é alguém que percebe uma oportunidade e cria uma organização para perseguí-la.”

WILLIAM BYGRAVE

Prof. do Babson College

No vizinho Canadá, um vibrante professor, na cidade de Montreal, onde surgiu o Cirque du Soleil, muito amigo do Brasil e entusiasta de nossa pujança empreendedora, produziu o conceito seguinte:



CONCEITO



“O empreendedor é alguém que imagina, desenvolve e realiza visões.”

LOUIS JACQUES FILION

Professor da Hautes Etudes Commerciales de Montreal, Canadá

Nas duas definições emitidas pelos eminentes professores privilegia-se o trabalho do empreendedor, caracterizado como proativo e determinado a cumprir seus sonhos. A seguir, valorizam-se suas ideias de como aproveitar uma oportunidade. Bygrave não trata da origem da oportunidade, mas se preocupa com a necessidade de criar uma organização para realizá-la, enquanto Filion está mais mobilizado para prestigiar a origem daquilo que o empreendedor vai realizar e a localiza em seus sonhos, em suas visões de mundo.

ELEMENTOS DO CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO

O Empreendedorismo pode, ainda, ser caracterizado por certos elementos que são observados nos empreendedores. Na medida em que estes elementos são vistos com mais frequência, passam a ser considerados como características associadas ao comportamento do empreendedor, sem que sejam observadas em todos eles. Seguem algumas reflexões a respeito dos empreendedores.

1. São caracterizados por um conjunto de comportamentos e de hábitos que podem ser adquiridos, praticados e desenvolvidos. Seria imaginar que esses indivíduos têm comportamentos e hábitos que lhes são típicos e que há possibilidade de agrupá-los e traçar uma espécie de perfil empreendedor. Naturalmente, isso facilitaria muito a identificação do empreendedor, mas, apesar de existir um conjunto de características capazes de atender a tais requisitos, não se pode dizer que todos os empreendedores cabem neste molde. Assim, é praticamente impossível traçar um perfil único que sirva a todos, mas é possível definir conjuntos de características mais frequentemente encontradas.

2. Adotam clara atitude proativa de observação da realidade, que os leva a ter uma boa percepção das oportunidades. Esta parece ser a principal dessas características e é, certamente, a com mais frequência encontrada nos empreendedores.

3. São capacitados para capturar e avaliar oportunidades e, a partir de suas ideias, desenvolver planos para realizar seus objetivos. Nem sempre são capacitados, mas é comum que aprendam rapidamente, como um meio, devido a sua vontade de realizar objetivos.

4. Desenvolvem habilidade para obter apoio de colaboradores e de financiadores para seus empreendimentos. Há empreendedores solitários, mas o mais comum é que sejam comunicativos e até mesmo insistentes em divulgar e convencer as pessoas de suas ideias, de seus benefícios e da viabilidade de seus projetos.

5. São habituados a tomar decisões. Empenhados fortemente em realizar suas ideias, os empreendedores precisam tomar decisões importantes e, por isso, necessitam conhecer métodos para a tomada segura de decisões.

6. Buscam incessantemente criar valor para a sociedade através de seus empreendimentos. O reconhecimento da sociedade é relacionado ao valor criado e, por isso mesmo, ambicionando esse reconhecimento, empreendedores se acostumam a buscar soluções para os problemas e a usar a inovação para gerar seus empreendimentos.

Mas quem são esses empreendedores? Somos todos aqueles que podemos transformar uma boa ideia em uma atividade de sucesso e isso depende, em primeiro lugar e fundamentalmente, da capacidade empresarial que tenhamos adquirido. A persistente busca pela realização e a determinação gerada por outros elementos motivadores qualificam os agentes dotados de maior capacidade e os diferenciam dos demais, independentemente do fato de terem maior ou menor número de ideias. Como empreendedores que somos, queremos saber “quantas boas ideias deveremos ter na vida” para podermos realizar um sonho. Talvez apenas uma única seja suficiente para ocupar toda a existência de um empreendedor em sua realização.

Os empreendedores seriam mais audaciosos, sagazes, famintos do que os demais? Seriam gênios malucos? Não é bem assim. Eles acreditam em algo, aprendem a avaliar os riscos e as possibilidades e têm o hábito de agir de um modo que os faz parecer audaciosos e sagazes. Essa é a observação que se pode fazer a respeito da realidade de um número significa-

tivo de empreendedores. Por vezes, seu sonho é muito prematuro para ser realizado com os recursos da tecnologia e da cultura daquela época, mas não são loucuras impossíveis. Outras vezes não se transformam em sucesso econômico, mas ajudam a melhorar a vida das pessoas.

Os empreendedores seriam apostadores (jogadores) e é isso o que faz com que coloquem permanentemente à prova seus talentos? São eles realmente diferentes dos tipos de pessoas que se tornam bons administradores? Na verdade, não são jogadores, uma vez que suas decisões são tomadas com bases sólidas, com alicerces na realidade, e nem sempre são bons administradores, mas têm forte entusiasmo para viabilizar seus empreendimentos. É muito comum os empreendedores compreenderem suas limitações quando exercem o papel de administradores e, nesse caso, buscam essa competência estudando e assumindo as funções administrativas ou, então, contratam ou se associam a alguém qualificado para exercê-las e apenas orientam sobre quais os objetivos desejados.

CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDORISMO OBSERVADAS PELOS PSICÓLOGOS, SOCIÓLOGOS E ECONOMISTAS

A visão dos psicólogos e dos sociólogos

O Empreendedorismo é visto como uma forma de realização humana em que os sonhos de cada pessoa podem ser transformados em realidade, caso seja adotada uma atitude empreendedora e, para isso, é preciso haver a necessária motivação e adequada instrumentação.

As características mais observadas, segundo a maioria dos psicólogos e sociólogos que estudam o Empreendedorismo, são as seguintes:

1 – **Como encaram a riqueza:** O Empreendedorismo é entendido como um mecanismo de criação de riqueza para a sociedade, e o empreendedor é seu agente. Em algumas sociedades há uma atitude restritiva em relação ao lucro e à riqueza. Talvez o Empreendedorismo esteja ajudando a fixar uma nova visão do capitalismo: a do lucro para todos. Isso seria o compartilhamento do lucro entre os acionistas da empresa, os empregados e com prêmios em forma de bônus ou opções de compra de ações como forma de valorizar o sucesso. É verdade que a mídia tem mostrado os excessos e erros muito graves, mas, apenas como ideia, é uma proposta a ser considerada.



2 – **Empresas:** A criação de empresas é a forma mais habitual de se perceber o Empreendedorismo e o trabalho do empreendedor, mas vamos perceber, ao longo do processo de aprendizagem, que há várias outras possibilidades, na área social sobretudo, e mesmo nas atividades governamentais.

3 – **Inovação:** A ligação do Empreendedorismo com a inovação é essencial, como já havia sido percebida por Schumpeter, que estabeleceu a ligação da inovação com a estabilidade dos sistemas econômicos. A inovação tem evoluído e, hoje, é estudada com detalhes e pode ser analisada tanto em produtos como em processos ligados a eles. Por outro lado, constitui-se em diferencial essencial para a conquista de mercado.



EXEMPLO

Um exemplo de inovação que pode ser observado em alguns países: pessoas idosas ou com determinadas doenças e que necessitem de cuidados especiais podem acionar o socorro médico pela simples pressão de um botão e, em seguida, serão assistidas em suas residências ou mesmo em algum local fora delas, com todo o equipamento e com a medicação necessária.

4 – **Mudança:** Esta é uma característica do mundo de hoje e que também está associada ao Empreendedorismo, uma vez que os empreendedores se caracterizam por trazerem novos produtos e processos para as pessoas.

5 – **Empregos:** Hoje em dia, no mundo inteiro, o Empreendedorismo tem sido o maior gerador de novos empregos. Em diversos países, os governos estão empenhados em ajudar os empreendedores a criarem seus empreendimentos, já que o retorno dos recursos investidos acontece muito rapidamente e sob a forma de impostos pagos pela nova empresa gerada, além das novas vagas de trabalho criadas. Normalmente, depois de dois anos de vida, uma empresa passa a ter um faturamento razoável e sobre o qual incidem impostos que são pagos aos governos, que, por sua vez, recuperam seus investimentos. Custa muito mais caro para os governos gerarem novos empregos pelos caminhos tradicionais do que pela via do Empreendedorismo, o que é muito significativo.

6 – **Valor:** O Empreendedorismo é uma fonte de geração de valor, na medida em que leva soluções melhores para a vida das pessoas. Exemplo: a vida melhorou muito depois que foi criado e disponibilizado o telefone celular, e o que gerou valor para as pessoas não foi o telefone em si, mas poder contar com o serviço que ele proporciona.

7 – **Crescimento econômico:** Essa é uma das consequências do Empreendedorismo, pela geração de empregos e de empreendimentos que movimentarão a economia.

A VISÃO DOS ECONOMISTAS

Em 1990, já dizia o querido mestre do empreendedorismo Jeffrey Timmons (professor do Babson College — falecido em 8 de abril de 2008):



CONCEITO

“O Empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX.”

Essas palavras referiam-se ao efeito econômico que o Empreendedorismo iria trazer. Timmons dizia que:



CONCEITO

“O processo empreendedor não inclui somente a criação de novas empresas, tratando com capitais e empregos. Consiste, também, em desenvolver o espírito engenhoso do ser humano e o seu empenho em melhorar a humanidade.”

Os economistas, de modo geral, veem a criação de empresas, de trabalho, de renda e de riqueza como resultantes das ações dos empreendedores, significando que a ciência econômica os identifica como geradores di-



retos da massa de empregos, elemento fundamental para atingir um maior nível de desenvolvimento econômico e social, objetivo básico de bem-estar de cada país. De que forma, então, empreendedores e consumidores interagem até concluírem pelo preço final e a quantidade do produto ou serviço que irão oferecer e consumir, respectivamente, provocando o fenômeno da aceleração da economia?

A demanda pode ser definida como a quantidade de determinado bem que os consumidores queiram e possam adquirir em certo período, utilizando os recursos disponíveis. É influenciada por variáveis como o preço, os bens concorrentes, a renda do consumidor, o gosto ou preferência do indivíduo, a sazonalidade etc.

Os empreendedores, em uma visão econômica clássica, precisarão estar motivados a produzir para atender à demanda crescente (esperada), conquistando fatias maiores de mercado (inclusive em outros países), abrindo novas vagas de trabalho e contratando. Com isso é gerado maior volume de renda na economia, novos impostos e, por consequência, crescimento econômico — traduzido pela elevação do Produto Interno Bruto (PIB) do país.

AMBIENTE DO EMPREENDEDORISMO

Um aspecto complementar para a compreensão do Empreendedorismo está ligado ao ambiente em que ele se processa, vinculando-se às mais diversas atividades, tais como:

a) Inovação — Compreende, além das invenções ou das novidades tecnológicas que geram novos produtos, a inovação em processos, tal qual a de venda, produção ou apresentação. A inovação é, possivelmente, o centro do ambiente do empreendedor.

b) Comunicação — O advento do *e-mail* é algo que mudou os costumes das pessoas e muitos outros engenhos tecnológicos. O fato é que, atualmente, as pessoas têm muito maior rapidez, menor custo e maiores alternativas de comunicação.

c) Informação — Há alternativas novas, como a informação pela Internet, a proliferação de canais de TV, alguns deles acompanhando sua área de interesse em tempo real. Um dado importante nessa área é a constatação da pujança dos canais de TV dedicados a transmitir informação, como a CNN, a BBC em sua nova visão e as GloboNews, RecordNews e

BandNews, no Brasil. Lembramos como são recentes essas conquistas: a CNN foi fundada por Ted Turner em 1980, certamente sem imaginar o quanto se tornaria tão importante como meio de informação e em um prazo tão curto.

d) Distribuição — A base logística prolifera em todo mundo a partir do momento em que o comércio internacional tem aumentado a cada ano em velocidade crescente. Mesmo em situações de crise financeira, com alguma redução no ritmo de crescimento, será apenas por algum tempo e como forma de reordenamento e, talvez, até de mudança dos participantes.

e) Tecnologia — A velocidade de mudança é incrível — o trem antigo, que funcionava em 1900, corria a uma velocidade de 50 km/h e ainda existe operacionalmente em diversos lugares do mundo. A geração seguinte de trens que vieram após os anos 50, andavam a 100 km/h e isso já foi uma evolução formidável; logo em seguida, já nos anos 80, víamos os trens de alta tecnologia cruzando os países da Europa e Japão em uma velocidade mais típica dos aviões, de 500 km/h. Mas, se o trem bala corre a 500 km por hora, certamente os aviões estão correndo muito mais, e essa é a história da tecnologia hoje — parece que sua capacidade de evolução é ilimitada.

f) Globalização — Essa palavra tem muitas conotações e é tão importante para compreendermos o mundo de hoje que vamos dedicar um capítulo deste livro para tratar disso. Em sua conceituação, cuidaremos de aspectos como velocidade dos negócios, conectividade entre mercados e pessoas e intangibilidade, como novo fator de valor na economia, conduzindo a uma nova forma de avaliação das empresas. Também vamos tratar do que aconteceu no relacionamento entre os países pobres e ricos em razão da globalização.

g) Novos conceitos — Muitos conceitos têm surgido, como responsabilidade social, *time to market* (tempo para chegar ao mercado), mas se pode observar que a vida adquiriu uma velocidade muito maior, com as vantagens e as desvantagens que isso pode carregar. Até a ética teve de ser reinventada para poder atender às novas situações que a Internet aporta: tanto os males incríveis da pedofilia virtual (fator de aceleração de um comportamento na sociedade real), como o conforto de comprar sem sair de casa e as novas regras éticas de relacionamento entre vendedor e comprador. Surgem novos mecanismos de aprender ou de rapidamente consultar uma enciclopédia moderna utilizando-se a Internet.



ATIVIDADE

Depois de todas as considerações feitas até agora, procure imaginar pessoas que poderiam ser consideradas empreendedoras, mas que não sejam tão famosas. Imagine jovens que estejam fazendo ou fizeram algo que possa identificá-los como empreendedores. Busque pessoas que criaram empreendimentos relativamente recentes. Tente obter três empreendedores e faça um resumo do que fizeram e por qual razão foram selecionados por você.



ATIVIDADE

Analise as visões dos economistas, psicólogos e sociólogos a respeito do Empreendedorismo e, com suas palavras, tente caracterizar as diferenças entre elas.

1.3. O Empreendedorismo no mundo e seu significado

O PAPEL DO EMPREENDEDORISMO NO MUNDO ATUAL

O empreendedorismo vem crescendo no mundo inteiro e, mais que isso, cada vez mais é tratado como uma questão fundamental para a realização das pessoas (visão dos humanistas) e para o desenvolvimento econômico (visão dos economistas). Dentro dessa ótica é que o Empreendedorismo vem obtendo maior apoio de governos, universidades e da sociedade em geral.

Tornou-se necessário avaliar o conjunto de medidas que cada país adota para difundir o Empreendedorismo e estudar o interesse na sua aplicação, na medida em que seus resultados sejam positivos. Em razão disso, foram criadas organizações para difundir o Empreendedorismo e transformá-lo em uma vantagem competitiva naquele país que adotasse a cultura.

GEM — GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR



Organizações como o GEM (Global Entrepreneurship Monitor), cuja missão é estabelecer critérios para medir o grau de Empreendedorismo de um país e de aplicar esse critério em diferentes países a cada ano, ajudam a criar séries históricas que permitem mostrar a evolução do Empreendedorismo no mundo.*

Mais importante do que o resultado obtido pela medição do grau de Empreendedorismo de um país é o diagnóstico feito em cada pesquisa anual, que aponta os fatores que têm ajudado a incentivar o desenvolvimento do Empreendedorismo no país e as barreiras identificadas como obstáculos à sua difusão.

Em 2009, 42 países do mundo estavam associados ao GEM e participavam anualmente de suas pesquisas. O Brasil é um deles e, a cada ano, mais países se incorporam às pesquisas.

* O GEM apura o estágio de desenvolvimento do Empreendedorismo em países que se associam à sua organização e aceitam participar das suas pesquisas anuais.



ATIVIDADE

Acesse o *site* do GEM:

http://www.gemconsortium.org/about.aspx?page=ab_what_gem_is

Queremos especialmente que você visite o tópico onde está descrito o que é o GEM. Agora responda às seguintes perguntas:

Qual a origem do GEM, isto é, quem são seus fundadores e por que se motivaram a criar essa organização?

Quantos países participaram e quando foram feitas as primeiras pesquisas?

Você deve ter compreendido, após a visita ao *site*, que o GEM é resultado da associação de duas entidades acadêmicas — o Babson College, cuja equipe que empreendeu o GEM era liderada pelo Prof. Bygrave, e a London Business School, que tinha à frente o Prof. Paul D. Reynolds. O GEM foi criado em 1997 e se viabilizou graças ao apoio do Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, ligado à Fundação Ewing Marion Kauffman.

Essas entidades perceberam que pesquisar a forma como os empreendedores agem em diferentes países seria um rico manancial de informações, cada país com sua cultura, infraestrutura e legislação. Esse levantamento seria usado para entender o comportamento empreendedor e também para identificar as condições que favorecem e as que dificultam o desenvolvimento do Empreendedorismo. Nesse ponto haveria a possibilidade de colaborar com cada país participante da pesquisa para que pudesse melhorar suas condições e, deste modo, desenvolver mais o Empreendedorismo.

No início, em 1999, o GEM pesquisou o estágio de desenvolvimento do Empreendedorismo em 10 países e com isso conseguiu estabelecer uma metodologia muito bem estruturada. Esse formato de pesquisa foi repetido em mais países, desta vez por equipes de pesquisadores locais, preparados sob a orientação da sede da organização para que se mantivessem comparáveis os resultados obtidos.

Em 2000, o número de países participantes se expandiu para 21. O relatório GEM 2000 ampliou a sua base de dados em relação ao levantamento anterior e utilizou métodos mais sofisticados de pesquisa, além de incor-

porar uma nova dimensão de grande importância para a análise feita, que foi a avaliação do papel do capital de risco (*venture capital*) em cada um dos países participantes.

Os dados foram organizados a partir de três fontes principais:

- a) pesquisa de campo junto à população adulta;
- b) entrevistas de profundidade com especialistas em Empreendedorismo em cada país; e
- c) uma ampla seleção de dados oficiais padronizados.

O estudo partiu de três questões fundamentais que nortearam o desenho do modelo utilizado e todo o levantamento realizado:

- Existe variação do nível de atividade empreendedora entre os países, e, em caso positivo, em que medida?
- O nível de atividade empreendedora afeta a taxa de crescimento econômico de um país?
- O que torna um país empreendedor?

Ao abordar essas três questões, o GEM procura prover argumentos para a realização de um fórum de debates sobre política pública e desenvolvimento que possa dar novos rumos aos esforços despendidos no apoio e fomento da atividade empreendedora.

Mais adiante, em 2001, 29 países já participaram da pesquisa e, em 2002, foram 37 países, chegando a 42 participantes desde 2007.

1.4. O Empreendedorismo e o risco

O RISCO, NO ENTENDIMENTO DO EMPREENDEDOR

Uma grande parcela dos empreendedores assume riscos que não conhece. Isso se deve, em geral, a um planejamento imperfeito de seus empreendimentos. Ao planejar, o empreendedor não analisa os riscos existentes na implantação de seus empreendimentos. A consequência costuma ser a percepção tardia de uma situação que somente pode ser remediada, quando for possível, e há pouco a ser feito para que funcione bem.

Entretanto, os empreendedores que planejam cuidadosamente seus empreendimentos — número crescente a cada ano, na medida em que

o ensino do empreendedorismo amplia o seu conhecimento — tratam o risco de modo bastante pragmático.

O risco deve ser um fator que faz parte do problema, que pode ser avaliado e, muitas vezes, reduzido, contornado ou eliminado. Quando o risco se mostra muito grande e não há como atuar sobre ele, é possível que o empreendedor desista de realizar o empreendimento ou mude completamente o modo pelo qual vai viabilizá-lo, para evitar correr um risco considerado excessivo demais.

Justamente a diferença que se nota no comportamento dos empreendedores de sucesso é a sua preocupação em aprender métodos e critérios para empreender. Eles cuidam de conhecer profundamente os passos que devem percorrer para realizar seus empreendimentos. Desse modo, identificam os pontos de risco e estudam como tratá-los, evitando a desagradável surpresa de encontrá-los sem se prevenir.

Entretanto, como em todas as situações da vida, há imprevistos que nem sempre podem ser avaliados com a antecedência que permitiria tomar medidas para reduzir seus efeitos nocivos. Nesse caso, os empreendedores modernos não estão em melhor condição, se comparados com qualquer outra pessoa.

1.5. A sociedade e sua visão do Empreendedorismo

O Empreendedorismo, da forma como foi encarado a partir de meados do século XX, passou a ser estudado e analisado com mais cuidado. Afinal, houve a compreensão da sua importância em alguns países mais desenvolvidos.

Isso os levou a sistematizar o comportamento empreendedor e a construir métodos para levar o conhecimento necessário ao empreendedor, que logo apresentou maior sucesso em seus empreendimentos, mostrando a correção do caminho adotado.

Essa maior probabilidade de sucesso dos empreendedores cresce à medida que eles se capacitam em gestão de projetos, conseguem gerar mais rentabilidade para seus empreendimentos, aumentam lucros para seus sócios, melhoram salários de seus empregados e aumentam o volume de

encomendas para seus fornecedores, resultando na melhoria do padrão de vida das áreas onde atuam.

A percepção dessa realidade levou governos a apoiarem cada vez mais o Empreendedorismo, pois ele tem sido o maior gerador de novos postos de trabalho, objetivo de indiscutível valor para a sociedade.

1.6. Empreendimento e o empreendedor

A ligação entre o empreendimento e o empreendedor é bem clara e, em uma fase em que essa proposta necessita sair do papel e virar realidade, a ligação é mais importante ainda.

Bons empreendimentos muitas vezes não se viabilizam por falta de um bom empreendedor que abrace sua causa. Por isso mesmo, é comum ouvir-se no ambiente do Empreendedorismo que não bastam ideias boas e bem planejadas. É necessário ter um bom empreendedor que as tenha adotado e que sonhe realizá-las.

Em direção inversa, não basta um bom empreendedor: é necessário que ele consiga perceber uma oportunidade e tenha propostas sobre como aproveitá-la, gerando aí um empreendimento.

Conclusão: uma combinação que gera empreendimentos de sucesso é a associação de uma boa ideia (que foi devidamente planejada) que gere um empreendimento a um empreendedor (seu gerador ou que a tenha adotado como sua) disposto a transformá-la em realidade.

1.7. O processo empreendedor

O PROCESSO EMPREENDEDOR E SUAS FASES

As principais fontes das ideias empreendedoras estão concentradas em:

Pesquisa em geral — Os empreendedores que possuem ligações com os laboratórios das universidades e com centros de pesquisa têm maior probabilidade de criar produtos inovadores. Essas pesquisas muitas vezes



ficam restritas aos pesquisadores que as publicam nesse seu ambiente particular. A aceitação do empreendedor e de seu projeto vai permitir o surgimento de novos produtos.



EXEMPLO

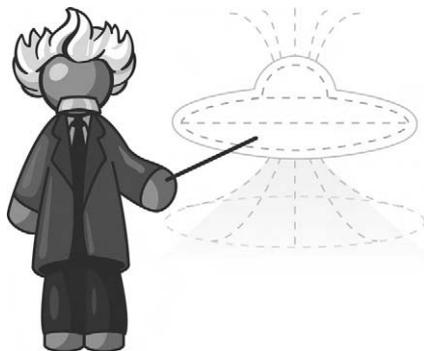
O MIT (Massachusetts Institute of Technology) tem mecanismos sistêmicos bem estruturados de interação entre a indústria e seus laboratórios. Empresas assinam convênios com o MIT para que possam ter acesso aos temas de suas pesquisas e conhecer os projetos de cada laboratório. A partir daí, identificam as áreas de interesse e fazem contratos para desenvolver projetos de colaboração, objetivando gerar, a partir de determinada tecnologia, um produto novo. Essa é a explicação para o enorme número de contratos entre empresas e o MIT e para a quantidade expressiva de inovações que são geradas pelo instituto.

Poder de observação do empreendedor — O empreendedor deve desenvolver o hábito de observar a realidade, com o objetivo de compreender seus mecanismos de funcionamento. Deve levar em conta o grau de satisfação das pessoas com os produtos e serviços existentes, a relação do preço de um produto e o seu benefício. Isso gera no empreendedor uma atitude de busca de soluções melhores e de oportunidades que agreguem valor para a sociedade.

Capacidade de inovar — Para inovar, é preciso praticar, buscar novas maneiras de fazer o existente, criar o hábito de imaginar soluções para o que ainda não tenha sido resolvido ou cuja solução disponível seja insatisfatória. Outra condição para o empreendedor se tornar inovador é a criação de condições para a experimentação, isto é, realizar pequenos projetos — projetos-piloto — para testar suas ideias inovadoras, antes de transformá-las em empreendimentos.

Experiência no emprego — Pessoas observadoras e curiosas criam o hábito de buscar informações em seu emprego sobre como funciona cada setor. Ao fazer isso, é possível identificar os pontos onde há possibilidade de realizar melhorias.

Caos econômico, crises etc. — Vamos lembrar uma célebre declaração de Albert Einstein: *“Não pretendamos que as coisas mudem se sempre fazemos o mesmo. A crise é a melhor bênção que pode acontecer a pessoas e a países, porque a crise traz progressos. A criatividade nasce da angústia, como o dia nasce da noite escura. É na crise que nascem as invenções, os descobrimentos e as grandes estratégias. Quem supera a crise, se supera sem ficar superado”.*



Experiência como consumidores — Consumidores atentos conseguem descobrir os pontos fracos de um produto ou serviço e também podem contribuir para encontrar soluções inovadoras que possam agregar valor.

Ideias que deram certo em outros lugares — Muitas ideias surgem em outros locais, estados, países e, depois de testadas, tornam-se boas soluções. Os empreendedores atentos mantêm-se informados para verificar quais as novidades que deram certo e saberão avaliar se também existem perspectivas de sucesso em seu país, estado e cidade.

Planejando para realizar um sonho/inação

As etapas do processo empreendedor para gerar um empreendimento são:

FASE 1 — Identificação de uma oportunidade de inovação.

FASE 2 — A abertura do empreendimento — definição das características do empreendimento; avaliação dos requisitos de recursos; aquisição dos recursos necessários.

FASE 3 — Criação do empreendimento e implementação — teste real do conceito.

FASE 4 — Administração do empreendimento — crescimento — resultado do conceito ou características do empreendimento e seus frutos.



Para identificar uma oportunidade, é necessário **observar** atentamente a realidade, sempre pensando em identificar alguns pontos importantes, tais como:

- O que não está funcionando bem na realidade atual
- O que poderia ser mais simples ou funcionar melhor
- Como diminuir custos sem perder qualidade
- Como diminuir prazos sem perder qualidade
- Como melhorar a vida das pessoas, proporcionando-lhes mais saúde, sacrificando-as menos para cumprir suas obrigações, ou para melhorar o seu lazer.

A partir dessa identificação, vamos imaginar uma solução para o aspecto pesquisado e transformar aquela ideia (solução imaginada) em ação criativa.

Vamos formular essa solução de tal forma que possa:

- Ser criada uma empresa visando lucro e que seja capaz de gerar produtos e serviços que interessem a um grupo de consumidores.
- Ser empreendida uma ação social, criando uma organização sem fins lucrativos do terceiro setor, que possa ser considerada meritória por agentes e pessoas que aceitem bancar os custos de viabilizar o benefício.
- Ser uma ação de desenvolvimento local, também sem finalidade lucrativa, mas que tenha a coordenação governamental e que vise beneficiar as pessoas atingidas pelo empreendimento.

Feito isso, é preciso testar se o empreendimento tem condições de ser bem-sucedido. Verificações ligadas ao mercado são essenciais — saber se há mercado, qual o seu tamanho e sua ocupação pelos concorrentes, se o plano está adequado e se foram obtidos os recursos financeiros e materiais para transformar o plano em um negócio ou empreendimento viável.

1.8. A inovação e o processo empreendedor

Sem dúvida, a inovação é um caminho muito importante para se encontrar alternativas para resolver problemas e solucionar melhor as questões que incomodam as pessoas.

A maioria das inovações está associada à tecnologia. Novas tecnologias podem ser usadas para criar produtos que ainda não existiam e que podem ser a solução de problemas que permitem avanços significativos para melhorar a vida das pessoas.

Essa é a razão da associação muito frequente do Empreendedorismo à inovação. Vamos mostrar, ao longo deste livro, que este é um ponto capital no processo empreendedor, pois permite que sejam encontradas soluções que mudam radicalmente o modo de atuação das pessoas.



EXEMPLO

A descoberta da vacina contra a poliomielite pelo Dr. Jonas Salk foi uma inovação que causou uma ruptura no mundo em relação a este tema. As crianças que fossem vacinadas contra a poliomielite não teriam paralisia infantil, e o risco de contrair a doença, que atacava cerca de 10% da população infantil, ficava apenas para quem não se vacinasse. Podemos dizer que a vacina do Dr. Salk promoveu uma extrema mudança na vida de milhões de crianças no mundo inteiro.

1.9. O papel do planejamento no processo empreendedor

Um aspecto fundamental para o sucesso do empreendedor e de seu empreendimento está no planejamento. Isso significa que os empreendedores que acreditam no planejamento adquirem o conhecimento necessário para elaborar bons planos para seus empreendimentos e agem em conformidade com suas crenças, isto é, planejam e seguem seus planos, revisando-os sempre que necessário, mas tendo a disciplina de cumprí-los. São esses os empreendedores que alcançam a maior taxa de sucesso.

O imprevisto é algo que se procura evitar no Empreendedorismo. Uma pessoa que tenha habilidade para improvisar e exerça esse dom nem sempre obterá bons resultados. Na realidade, improvisar só tem espaço



quando há a ausência ou a deficiência de planejamento. Nunca se pode atribuir superioridade à improvisação sobre o planejamento.

1.10. Fundamentos do comportamento empreendedor

Você sabe que o comportamento das pessoas varia a cada dia. Algumas têm hábitos arraigados e, então, comportam-se do mesmo modo em seu dia a dia. Mesmo com a pequena variação é possível perceber comportamentos mais frequentes, mais típicos de alguém empreendedor.

Não é simples tipificar, em um conjunto de empreendedores, características comuns que possam ser encontradas na maioria dos componentes do grupo. Mas, mesmo assim, sempre ressaltando que não existe um perfil padrão de um empreendedor, verificam-se características bem frequentes.

Mas essa conversa até agora não atingiu o ponto principal que queremos abordar: por que o interesse em tratar do comportamento do empreendedor? O que interessa não é o empreendimento? Não se costuma dizer que em uma empresa as pessoas não são insubstituíveis? Então, por que precisamos levar em conta as características do empreendedor se já conhecemos o processo empreendedor?

A questão aqui é que empreendedor e empreendimento andam juntos, como irmãos siameses que não podem ser separados. Não há empreendimento sem que haja um empreendedor associado. Aí temos algumas sutilezas: se dissermos que não há uma empresa sem um empreendedor associado, isso não é verdade. O empreendedor tem interesse em realizar seu sonho, que é criar a empresa e levá-la até determinado ponto que está na dimensão de seu sonho. Depois disso, ele pode ter outros sonhos de expansão ou de desenvolvimento daquele empreendimento, mas também pode se considerar satisfeito e perder o interesse em gerenciar o que criou. Por isso mesmo, alguns empreendedores não são bons gerentes.

Podemos, também, entender a diferença entre empresário e empreendedor: o empreendedor tem um objetivo, que é criar e fazer funcionar seu empreendimento; o empresário é quem detém a posse de um empreendimento e o dirige, mesmo que não tenha sido ele quem o criou.

Claro que há muitos empreendedores que são empresários e muitos empresários que são empreendedores. Mas a relação entre um e outro não é obrigatória.

Voltando à questão do comportamento empreendedor: para se empreender, existe um processo racional, que consiste em planejar, conseguir recursos, criar e seguir estratégias, mas também existe um lado que é a emoção. O empreendedor quer chegar ao objetivo sonhado e não se contenta em ter uma atitude meramente racional de planejar e executar planos, constatando depois o resultado. É claro que o resultado é essencial para ele, não significando que seja um profissional frio tentando apenas ganhar dinheiro ou cumprir sua obrigação com competência. Mais do que isso, é imperativo lutar de todas as formas para viabilizar o sucesso de seu empreendimento.

Assim, estamos tratando de um assunto em que temos de considerar, além dos aspectos racionais, a emoção envolvida e o quanto o empreendedor estará comprometido com o empreendimento. Isso faz com que sejam muito importantes as características típicas de um empreendedor, uma vez que elas ajudarão a dar um rosto ao empreendimento.

AS 10 CARACTERÍSTICAS MAIS COMUNS NOS EMPREENDEDORES DE SUCESSO OU FUNDAMENTOS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Pense nas características que se seguem. Sendo típicas em empreendedores de sucesso, considere que você também as possui, mas ainda não adquiriu o hábito de exercê-las e, nesse caso, sua atitude precisa ser reformulada, desde que concorde que aquela característica deva ser cultivada, podendo modificar sua própria atitude e elevar seu grau pessoal de realizações.

Acreditamos que todas as pessoas possuem, em maior ou menor grau, características empreendedoras, mas que nem sempre sabem como exercê-las ou não as cultivam. Geralmente, isso ocorre por falta de cuidado ou atenção. Somos todos empreendedores, mas precisamos exercitar nossas características empreendedoras e aprender as técnicas para aplicá-las de modo adequado.

Veja as características a praticar:

1. Busca de oportunidades e iniciativa
2. Persistência



3. Aceitação de riscos (calculados)
4. Exigência de eficácia, eficiência e qualidade
5. Comprometimento com o trabalho
6. Trabalho baseado em metas
7. Busca de informações contínuas
8. Monitoramento e planejamento sistemático
9. Formação de rede de contatos — persuasão
10. Independência e autoconfiança

MITOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDORES

Nem sempre as pessoas compreendem com facilidade o modo como se comportam os empreendedores e daí surgem mitos, percepções que não estão baseadas em análise nem em pesquisas adequadas, mas que se propagam e até se tornam objeto de preconceitos. São os denominados mitos que vamos citar agora.

Os principais mitos são:

MITO 1 — Empreendedor é gente que faz, e não gente que pensa — Isso é um contrassenso, pois quem faz precisa pensar antes e o empreendedor faz mais do que pensar, ele planeja antes.

MITO 2 — Empreendedores já nascem prontos, não podem ser feitos — Outro engano: a maior parte dos empreendedores precisa estudar para aprender a planejar, controlar, lidar com assuntos financeiros, vender, realizar controles financeiros, produzir e criar bons processos para sua empresa. Logo, eles até poderiam possuir boas características empreendedoras, mas precisariam desenvolvê-las e adquirir prática em muitas áreas em que não tiveram experiência anterior.

MITO 3 — Empreendedores são sempre inventores — Já se constatou que a maioria dos inventores não transforma seus inventos em produtos vendidos por empresas. É bem comum que inventores vendam os direitos de fabricar seus inventos para uma empresa que vai explorar o produto no mercado e repassar ao inventor um percentual correspondente a sua propriedade intelectual.

MITO 4 — Empreendedores não se “encaixam” na universidade e nem na vida social — Também não é verdadeiro: vários empreendedores dedicaram-se à carreira universitária e depois abriram seus empreendimentos.

MITO 5 — O empreendedor tem de se encaixar no “perfil” — Não existe um perfil fixo no qual todos os empreendedores se encaixem. Há muitas diferenças individuais entre eles.

MITO 6 — Tudo de que o empreendedor precisa é dinheiro — Não é verdade também, pois, se o fosse, não teríamos tantos casos de fracasso de filhos de ricos aos quais não faltava dinheiro.

MITO 7 — Tudo de que o empreendedor precisa é sorte — Quem contar com a sorte sem ajudá-la vai ficar esperando muito pelo sucesso. Para ter sucesso, é preciso ter sorte e, se este é um dos ingredientes, muitos outros elementos também serão necessários.

MITO 8 — A ignorância dos empreendedores é o paraíso deles — Esta é uma maldosa afirmação para dizer que o empreendedor só se arrisca a abrir um novo negócio porque não sabe o que lhe espera e nem o risco que corre. Evidente absurdo.

MITO 9 — Empreendedores buscam o sucesso, mas vivenciam uma grande taxa de fracasso — A taxa de fracasso é alta entre os que não se preparam adequadamente, isto é, entre os que não fazem bons planos para seus empreendimentos.

MITO 10 — Empreendedores correm grandes riscos — Já vimos que isso não é verdade. Os riscos são limitados, calculados.

COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Para ficar mais clara a diferença entre o comportamento do empreendedor e o de uma pessoa comum, não afeita a usar suas características empreendedoras, preparamos o quadro que se segue:

Fator	Empreendedor	Sociedade
Fracasso	Parte do aprendizado	Condenação
Risco	Reflete sobre o risco e pode aceitá-lo	Tem medo de correr qualquer risco
Lucro	Compensação legítima	O lucro como algo negativo
Riqueza	Resultado da sociedade competente	Resultado da exploração dos pobres pelos ricos
Minorias	Combate a marginalização	Tem posição em evolução



1.11. A atitude empreendedora

Até agora, utilizamos o termo “comportamento”, mas passaremos a adotar o termo “atitude”, referindo-nos ao empreendedor. Qual a diferença entre comportamento e atitude?

O dicionário Michaelis informa:

Comportamento — s.m. — maneira de se comportar; procedimento. Em psicologia, significa conjunto constituído pelas reações do indivíduo aos estímulos.

Atitude — s.f. — modo de ter o corpo; postura. Norma de proceder ou ponto de vista, em certas conjunturas. Disposição interior, maneira de enfrentar um problema. Afetação do comportamento.

Para que você entenda melhor o que se quer transmitir pelas definições citadas, vamos apresentar a maneira como se encaram esses dois conceitos no Empreendedorismo, nos parágrafos seguintes.

Vamos refletir a partir da percepção que você tem a respeito de três aspectos importantes em um empreendimento: conhecimento, habilidade e atitude.

– O conhecimento é representado pelo que você sabe sobre determinado assunto e geralmente é adquirido em livros, aulas e laboratórios e, sem dúvida, conhecer determinada área de atuação é um fator muito importante para se conseguir um bom resultado;

– A habilidade é adquirida no exercício de alguma atividade, demonstrando o indivíduo capacidade para realizar algo, quer pela experiência, pela prática ou até mesmo por uma qualidade que possua;

– A atitude nos leva a imaginar uma ação, uma postura ativa na direção de colocar algo em andamento, e está muito associada a fazer acontecer.

Exagerando um pouco, é possível dizer que uma pessoa que tenha uma atitude proativa em relação a determinado objetivo seria capaz de ir buscar o conhecimento e a habilidade necessários para tal. O exagero é por conta do fato de que nem sempre é possível conseguir esse feito em tempo hábil para atingir o objetivo.

O comportamento tem uma diferença em relação à atitude: ele é algo essencialmente racional, decorrente do conhecimento, da habilidade e

das percepções. Mas, sendo o comportamento uma posição racional, não necessariamente conduz um indivíduo a agir sempre e de maneira determinada seguindo sua racionalidade.



EXEMPLO

Uma pessoa tem diabetes e sabe que comer alimentos açucarados não faz bem a sua saúde. Seu comportamento, normalmente, será evitar tais alimentos, mas, eventualmente, ele poderá agir de modo diferente daquele que a racionalidade recomenda.

Já a atitude, na mesma situação de um diabético que tenha idêntica informação e que esteja determinado a não prejudicar sua saúde em qualquer hipótese, levaria o indivíduo a não consumir alimentos fora do padrão saudável e não usaria a desculpa conhecida de todos nós: “a carne é fraca”.

Para realizar determinados objetivos na vida, você tem de tomar uma atitude, não se deixando levar por argumentos que lhe tirem do caminho traçado enquanto seu objetivo não for atingido.

A ATITUDE PROATIVA

A atitude proativa é típica do empreendedor. Para você que ainda não está acostumado a certas terminologias, podemos dizer, de modo bem simples, que um comportamento é algo que deve ocorrer. Uma atitude é algo mais profundo e é exercitada e aprimorada à medida que é praticada: associa a racionalidade à vontade. A vontade é a capacidade de agir deliberadamente em busca de um desejo, uma das características mais marcantes dos seres humanos.

O que é uma ATITUDE EMPREENDEDORA? Consiste em empreender como trajetória escolhida para sua vida, por sua convicção racional e por seu sentimento, sua vontade, mas não algo imposto ou recomendável. Temos observado que, cada vez mais, jovens recém-formados, profissionais bem-sucedidos no mercado e alguns tantos aposentados depois de uma vida inteira trabalhando como empregados optam por empreender



e construir uma nova carreira por conta própria. Podemos até dizer que há situações que nem sempre são agradáveis, como o de uma pessoa que foi demitida e aí disse para si mesma: “chegou o momento de assumir o risco de empreender”.

Associam-se à ATITUDE EMPREENDEDORA as seguintes expressões ou características, encontradas nos empreendedores:

- Assumir posições
- Estabelecer uma meta
- Tomar iniciativa
- Buscar conhecimento
- Saber escolher
- Ser corajoso
- Seguir sua decisão
- Ser determinado
- Ser perseverante

Estar em sintonia com o Empreendedorismo!

Ser empreendedor tem muito a ver com atitude:

- **É preciso ser proativo**
- **Não espere acontecer, vá lá e faça.**

OS DEZ MANDAMENTOS DO EMPREENDEDOR

Atitudes proativas e que tipicamente são percebidas em muitos empreendedores costumam ser apresentadas como os “dez mandamentos” do empreendedor, que não são posturas obrigatórias, mas identificadas com frequência.

Não pretendemos que sejam tomadas como regras, isto é, como um manual de orientação para o indivíduo ser um empreendedor, mas como aspectos a serem observados, pois são muito frequentes em empreendedores.

É claro que sabemos que há muitos empreendedores que não se enquadram nesse modelo, por isso mesmo ele precisa ser flexível.

Vamos ver, a seguir, esses dez mandamentos de modo bem conciso:

1. Assumir riscos racionalmente

Esta é a primeira e uma das maiores qualidades do empreendedor. A disposição de assumir riscos, desde que dentro de padrões de racionalidade,

representa um NÃO ao conservadorismo. É preciso ter o conhecimento para saber avaliar riscos e alternativas, quando tais situações ocorrerem. Também é necessário ter coragem para enfrentar desafios, tentar um novo empreendimento, buscar melhores caminhos.

2. Identificar oportunidades sistematicamente

Este é o resultado de ficar atento à realidade e ao mundo que o circunda, analisando os pontos de insatisfação e as inadequações e perceber, a partir daí, as oportunidades. Na sequência, buscar ideias para transformar as oportunidades em empreendimentos.

A atitude empreendedora implica ser um indivíduo curioso e atento a informações, pois suas chances melhoram à medida que seu conhecimento aumenta.

3. Valorizar e buscar o conhecimento

Quanto maior for o domínio de um empreendedor sobre sua área de atuação, isto é, seu conhecimento da atividade e de tudo que está à volta dela, melhor será sua possibilidade de encontrar soluções novas que atendam adequadamente às necessidades das pessoas.

Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em centros de ensino ou mesmo de “dicas” de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.

4. Habilidade com a organização

É necessário ter capacidade de utilizar os recursos da organização com habilidade e, desse modo, racionalizar os recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos do empreendimento. Resumindo: ter habilidade para lidar com a organização e seus recursos e ter empatia com as pessoas. Uma organização inadequada, seja por não reunir pessoas comprometidas com o sucesso do empreendimento ou por má comunicação dos líderes com suas equipes, especialmente no início do empreendimento, pode comprometer e até mesmo inviabilizar seu bom desempenho.

5. Tomada de decisões como um processo

O sucesso de um empreendimento muitas vezes está relacionado à capacidade de seus responsáveis decidirem corretamente. Tomar decisões acertadas é um processo que exige:



- Levantamento de informações
- Análise racional da situação
- Construção e avaliação das alternativas
- Escolha da solução
- Planejamento do momento e da forma de implementação

6. Desenvolver a liderança

Liderar é saber definir objetivos, orientar tarefas, combinar métodos, estimular as pessoas no rumo das metas traçadas e favorecer relações equilibradas dentro da equipe de trabalho do empreendimento. O empreendedor interage dentro da empresa com seus sócios, gerentes e empregados em geral e, fora da empresa, com seus clientes, fornecedores, investidores e a imprensa. Esses momentos são oportunidades para desenvolver a liderança.

7. Dinamismo, nunca acomodação

O empreendedor de sucesso nunca se acomoda e precisa desenvolver sua capacidade de transformar simples ideias em empreendimentos efetivos. Manter-se sempre dinâmico, para o empreendedor, é cultivar certo inconformismo diante da rotina e de soluções já existentes. Um empreendedor busca sempre melhorar!

8. Autonomia

Determinar seus próprios passos, abrir seus caminhos, ser seu patrão, enfim, buscar a autonomia é meta importante na busca do sucesso. O empreendedor deve cultivar bons relacionamentos, ser livre, ético, evitando protecionismos que, mais tarde, possam limitar sua criatividade e sua autonomia.

9. Otimismo

Esta é uma característica das pessoas que enxergam o sucesso, que por convicção afastam o fracasso, transformando dificuldades em desafios a serem vencidos. Ser capaz de enfrentar obstáculos, saber olhar além e acima das dificuldades, considerando-as como dados estimulantes do problema.

10. “Tino” empresarial

A ideia de “sexto sentido”, intuição, faro empresarial, típicos de gente bem-sucedida nos negócios é explicada, na maioria das vezes, pela soma equilibrada dos nove mandamentos anteriores.

RECOMENDAÇÕES DO GRANDE MESTRE PETER DRUCKER

Peter Drucker foi uma das mais lúcidas inteligências entre os grandes mestres da administração e viveu seus 96 anos em plena atividade intelectual. Nascido em Viena, morou muitos anos nos Estados Unidos, estudou Economia e adquiriu uma percepção profunda da gestão das empresas, o que lhe valeu a alcunha de Pai da Gestão da Empresa Moderna.

Recolhemos algumas frases de Peter Drucker para trazer a você alguns de seus pensamentos, especialmente os que se ligavam ao Empreendedorismo:

1. Na administração estratégica, a **eficiência** é importante, mas a **eficácia** é vital.
2. Defender o **ontem**, isto é, **não inovar**, é mais arriscado do que **fazer o amanhã**.
3. Deve-se aprender a ver as mudanças sociais, tecnológicas, econômicas e demográficas como **oportunidades**, e não como **ameaças**.
4. Os empreendedores bem-sucedidos que conheci sempre foram homens e mulheres **humildes**, que tinham consciência de que **o sucesso de hoje pode ser o fracasso de amanhã e vice-versa**.
5. **Inovação é trabalho**. Ações **sistemáticas, deliberadas e disciplinadas** são o que realmente conduzem uma empresa ao progresso.
6. Nunca misture **unidades administrativas** a **unidades empreendedoras**.
7. A **pesquisa de marketing** é um instrumento que pode ser utilizado para descobrir o que os clientes compram, como compram e assim por diante.
8. A **simplicidade** tende ao **desenvolvimento**; a **complexidade**, à **desintegração**.
9. O jogo empreendedor sempre se concentra no mercado e é dirigido pelo mercado.
10. Aqueles que sobrevivem tendem a evoluir.



Recapitulando...

Você aprendeu neste capítulo:

- A compreender a visão panorâmica do Empreendedorismo e da evolução de seu significado através dos tempos.
- As principais características do empreendedor e do Empreendedorismo, como ciência essencial à realização, crescimento e desenvolvimento econômicos e à melhoria das condições de vida das pessoas.
- Conceituações do Empreendedorismo na visão de grandes estudiosos do assunto.
- Os elementos observados nos empreendedores e as características associadas a seu comportamento, em geral.
- A visão de psicólogos, sociólogos e economistas no processo de caracterização do assunto.
- A compreensão do Empreendedorismo sob a ótica do ambiente em que ele se processa.
- O papel do Empreendedorismo no mundo e a principal função do instituto GEM nesse contexto.
- O processo empreendedor, suas fases e principais fontes de inspiração.
- As 10 características mais comuns nos empreendedores de sucesso ou fundamentos do comportamento empreendedor.
- Mitos sobre Empreendedorismo e empreendedores que se propagam e se transformam até em preconceitos.
- As diferenças entre comportamento e atitude: a atitude proativa, exercitada e aprimorada pelos empreendedores.

- Os dez mandamentos do empreendedor, refletindo aspectos e ações frequentemente observadas.
- A percepção de Peter Drucker e alguns de seus pensamentos em relação ao Empreendedorismo.



Quizzes

Você agora que leu todo o capítulo, pode testar sua compreensão fazendo os nossos quizzes. Eles estão disponíveis para você no site do livro que fica em www.elsevier.com.br.

Caso você tenha tido dificuldade em alguma questão, releia o texto para esclarecer sua dúvida e nos escreva para que possamos ajudá-lo, através do site do livro.

CAPÍTULO

2

Panorama do Empreendedorismo no Brasil

- 2.1 OS PIONEIROS BRASILEIROS**
- 2.2 EMPREENDEDORISMO A PARTIR DA SEGUNDA METADE DO SÉCULO XX**
- 2.3 O GEM (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR) NO BRASIL**
- 2.4 AS ENTIDADES BRASILEIRAS NO AMBIENTE EMPREENDEDOR**
- 2.5 A PEQUENA EMPRESA**
- 2.6 O PAPEL DO GOVERNO EM RELAÇÃO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**
- 2.7 O SEBRAE E A ORIENTAÇÃO DE COMO ABRIR UMA EMPRESA**
- 2.8 DEZ MANDAMENTOS PARA O SUCESSO DA PEQUENA EMPRESA**
- 2.9 FINANCIAMENTO DE UM NOVO EMPREENDIMENTO**
- 2.10 DIFICULDADES PARA EMPREENDER QUE PRECISAM SER REMOVIDAS**
- 2.11 FUNDAMENTOS SOBRE O EMPREENDEDOR BRASILEIRO**
- 2.12 CAUSAS DA MORTALIDADE PREMATURA DAS EMPRESAS NO BRASIL**

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Neste capítulo, vamos fazer a apresentação da situação do Empreendedorismo no Brasil e a análise dos fatores que ajudam ou que atrapalham sua evolução. Vamos analisar, também, quais são as principais entidades que participam do processo empreendedor no Brasil em 2009.

Vamos iniciar com a apresentação dos pioneiros do Empreendedorismo brasileiro e, em seguida, mostrar o resultado da pesquisa do GEM em 2008 e sua avaliação sobre a situação do empreendedorismo no Brasil.

Sem dúvida, a pequena empresa é a nascente dos empreendimentos brasileiros na modalidade empresarial. Por isso, é muito importante mostrar suas características e analisar quais os problemas que são enfrentados por essas empresas e o que tem sido feito para apoiar sua evolução.

PARA VOCÊ SE SITUAR

Caro amigo leitor, toda a caracterização do Empreendedorismo que fizemos no primeiro capítulo precisa ser projetada para o entendimento do Empreendedorismo no Brasil.

Vamos mostrar como tudo começou, isto é, como o Empreendedorismo se iniciou no Brasil e as lições importantes que foram aprendidas a partir da observação desses pioneiros.

Em seguida, vamos entender em que estágio se encontra o Empreendedorismo em nosso país, a partir de uma pesquisa de reputação elevada e que tem aceitação em todo mundo: trata-se da pesquisa anual do GEM, naquilo que concerne ao Brasil e que inclui comparações com os demais países que dela participam.

Como você pode observar, estamos nos preparando para sair da caverna, entendendo, cada vez mais, quais as possibilidades que a vida do empreendedor nos agrega. Você está começando a perceber que ter liberdade para realizar seus sonhos é muito bom. Entretanto, requer um esforço adicional para que não seja um ca-

minho de frustração e fracasso, o que o levaria a procurar de novo o abrigo da caverna, onde não temos a liberdade de inovar e de buscar novas oportunidades, mas podemos ter a garantia da imutabilidade. Cada dia na caverna é sempre igual ao anterior.

Como você certamente não quer esse tipo de vida, estamos prontos a ajudá-lo a encontrar o caminho para sua realização empreendendo o que agora é seu sonho e amanhã será sua realidade.



2.1. Os pioneiros brasileiros

Antes de apresentar e analisar o estado atual do Empreendedorismo no Brasil, vamos lembrar os pioneiros nacionais. É importante entender sua contribuição para o país e para o Empreendedorismo.

Primeiramente, envolveremos os pioneiros que viveram desde meados do século XIX até a primeira metade do século XX, relacionando os aspectos de sua trajetória que trouxeram contribuições para o Brasil:

a) **Francisco Matarazzo** — Chegou ao Brasil em 1881, vindo da Itália, com a mulher e dois filhos. Estabeleceu-se em Sorocaba e começou a negociar mercadorias, especialmente produtos derivados de bois e porcos que existiam na região. Montou uma venda (pequeno armazém) e depois de dois anos no Brasil fez uma fábrica de banha. Sua grande contribuição para o Brasil foi a industrialização, tendo se tornado o maior industrial do país. Dizia-se, naquela época, que Matarazzo chegou a ter 365 fábricas, uma para cada dia do ano, mas seu biógrafo, Ronaldo Costa Couto, estima que foram um pouco mais de 140 no total. Além de sua atividade industrial, Matarazzo incentivou as artes, especialmente o teatro, através da fundação e do patrocínio do TBC (Teatro Brasileiro de Comédias). Foi um dos fundadores do Círculo Italiano de São Paulo e de um hospital para atender a seus empregados e ao público em geral.

b) **Nami Jafet** — Veio com a família do Líbano para o Brasil, aonde chegou em 1890. Eram quatro irmãos, dentre os quais Nami Jafet se destacava, especialmente porque, ao contrário da grande maioria dos imigrantes que vieram para o Brasil, possuía instrução superior. Formado pela Universidade Americana de Beirute, foi autor de um livro sobre matemática e teve de sair de sua terra natal, segundo a lenda, por sua defesa apaixonada da Teoria da Evolução de Charles Darwin. Sua contribuição para o Brasil, juntamente com seus irmãos e sócios, foi reformular as práticas comerciais nacionais. Foi ele quem interiorizou o comércio até então existente na capital do estado de São Paulo e implantou a figura do mascate no Brasil.

O mascate ia para o interior vender suas mercadorias em viagens que duravam meses e que, ao contrário do que se possa imaginar, eram detalhadamente planejadas. O roteiro da viagem, a estratégia de venda para os clientes, os produtos levados e a própria forma de deslocamento usando

uma parrelha de burros, um carregando o mascate e o outro a mercadoria guardada em armários de madeira que eram presos ao animal.

Nami e seus irmãos lideraram a fundação do Clube Monte Líbano de São Paulo e do Hospital Sírio e Libanês.



CURIOSIDADE

Os armários de madeira carregados pelos burros receberam a denominação de armarinho, nome que posteriormente passou a ser usado para designar uma loja que vende aviamentos para costura.

c) **Ramos de Azevedo** — Engenheiro e arquiteto, Ramos se encarregou da urbanização de São Paulo. Nessa função, estabeleceu o padrão de edifícios e de praças públicas. Obras importantes como o Teatro Municipal da capital, o prédio dos Correios e Telégrafos, a Secretaria de Educação e a Faculdade de Medicina são exemplos de obras projetadas por Ramos de Azevedo.

d) **Julio Mesquita** — Foi jornalista e fundou um dos mais respeitados órgãos da imprensa brasileira. O jornal *O Estado de S. Paulo* existe até hoje e continua em mãos da mesma família. Carinhosamente chamado de *Estadão*, foi fundado com o objetivo de defender ideias e, apesar de muitas vezes ter contrariado uma parcela considerável da opinião pública, adquiriu notoriedade e credibilidade, mantendo alto índice de penetração no mercado. É, ainda, conhecido por ter se mantido sempre fiel na busca da informação real e oferecer ao leitor a notícia tal qual ocorreu, ainda que sua análise tenha seguido uma linha ideológica própria. Esteve ativo em muitos momentos da vida pública do país e, mais especificamente, de São Paulo. Apesar de sua linha política bem definida, o *Estadão* sempre teve jornalistas de muita projeção: estes tiveram a liberdade de publicar suas ideias, garantida pela direção do jornal, ainda que fossem contrárias às suas, pois a liberdade de imprensa sempre foi um valor superior defendido pelos seus fundadores.

e) **Visconde de Mauá** — Viveu no século XIX, de 1813 até 1889. Foi empresário, industrial, banqueiro e político, sempre pensando no crescimento do Brasil. Recebeu do Imperador D. Pedro II os títulos de barão

e de visconde. Fez uma enorme variedade de grandes projetos, como a iluminação a gás da cidade do Rio de Janeiro, criou a Companhia de Navegação do Amazonas, fez diversas ferrovias, companhia de bondes e foi banqueiro. Jorge Caldeira, escritor bastante conceituado, retratou a obra de Irineu Evangelista de Souza, o Visconde de Mauá, e, a partir daí, Mauá foi resgatado como um dos grandes empresários do país. Foi feito um filme biográfico, contando vários aspectos de sua vida e até como ocorreu sua falência, quando perdeu todos os bens, tendo reconstruído sua fortuna antes de morrer.

f) **Leon Feffer** — Judeu ucraniano que veio para o Brasil logo após o fim da Primeira Guerra Mundial, devido ao temor de que o recém-instalado regime bolchevista viesse a perseguir os de sua crença. Veio para São Paulo, interessou-se pelo comércio e pela fabricação de papel. O Brasil importava naquela época todo o papel que consumia: esse quadro mudou em algumas décadas, graças ao incansável trabalho de Leon Feffer. Criou a indústria do papel no Brasil, baseada no eucalipto, e, até hoje, a indústria que fundou — Suzano Papel e Celulose – existe e é controlada pela mesma família. Foi o líder do grupo que promoveu a fundação do Clube Hebraica em São Paulo e, também, do Hospital Albert Einstein, referência da boa medicina no Brasil.

g) **Jorge Street** — Foi o industrial que criou a Companhia Nacional de Tecidos de Juta, em São Paulo. Foi um dos promotores do Centro Industrial do Brasil e precursor da montagem de sua fábrica em um complexo industrial envolvendo as casas dos operários, o posto médico, a escola, o clube e a igreja. Também foi um dos 21 empresários brasileiros que fundaram a FIESP. Quando a Revolução de 1930 triunfou e Getúlio Vargas foi posto no poder, Jorge Street foi convidado para coordenar a formulação da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), um passo importante naquela época para regulamentar o trabalho no Brasil, com a formalização legal dos direitos e das obrigações dos trabalhadores e empregadores.

Podemos observar que todos esses empreendedores não se restringiram apenas a “cuidar de seus negócios”. Sempre estiveram preocupados em promover o desenvolvimento da região onde viviam e com as pessoas que lhes serviam.

Mas não vamos pensar que tivemos apenas uma onda de Empreendedorismo: a que ocorreu no século XIX e primeira metade do século XX. Depois disso, o Empreendedorismo brasileiro continuou sempre ativo e, já na segunda metade do século XX, destacam-se alguns desses empreendedores:

**EXEMPLO**

Francisco Matarazzo, que sempre se interessou pela política nacional, foi um crítico implacável dos governos que criavam obstáculos ao investimento e à criação de empregos. Entendia que o governo não sabia usar bem os recursos que obtinha através da cobrança de impostos e acreditava que, se os impostos fossem menores, sobriam mais recursos nas mãos dos empresários para criar mais fábricas e empregos para as pessoas.

Apesar disso, não teve grande entusiasmo pelo movimento chamado “Revolução de 1932”, em que os paulistas desafiavam o poder central, e sua atuação foi bem criticada na época.

Sua ligação com a Itália fascista de Mussolini também lhe rendeu veemente reprovação dos que defendiam uma posição mais democrática, sem esquecer que o próprio governo brasileiro, à época da ditadura Vargas, esteve a ponto de apoiar fascistas e nazistas.

No plano local, isto é, em São Paulo, foi um dos fundadores do CIESP — Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (em 1928, mas que depois se integrou à FIESP — Federação das Indústrias do Estado de São Paulo).

**EXEMPLO**

Nami Jafet e Leon Feffer, cujos negócios estiveram mais presentes em São Paulo, tiveram uma preocupação maior com as necessidades das colônias que representaram — libanesa e judaica —, por isso criaram os hospitais Sírio e Libanês e Albert Einstein e fundaram os Clubes Monte Líbano e Hebraica naquele estado.

h) **Antonio Ermírio de Moraes** — Com seu irmão José Ermírio de Moraes Filho, a partir da herança do pai, de família da aristocracia rural do Nordeste, e do avô, industrial português estabelecido no estado de São Paulo, criou um império de empresas. Sob a denominação de Votorantim, essas indústrias se tornaram o principal produtor nacional de cimento, passando depois a diversificar sua atuação, inicialmente na busca de minérios e depois passando a ser um conglomerado envolvido com inúmeros negócios na área de minerais e de energia.

O pai, José Ermírio de Moraes, estudou engenharia de minas nos Estados Unidos e veio para o Brasil, onde passou a trabalhar e onde conheceu D. Helena e seu pai, o industrial português Antonio Pereira Ignácio. Casou-se com D. Helena e passou a trabalhar com o sogro. Mais tarde, de 1963 a 1971, foi senador da República e ministro da Agricultura. A construção da Votorantim foi uma obra familiar que tem grande importância econômica e empresarial.

i) **Betinho (Herbert José de Souza)** — Criador da ONG Ação da Cidadania contra a Fome e a Miséria e pela Vida, mobilizou quase toda a sociedade, e de sua campanha de combate à fome e à miséria resultaram políticas públicas governamentais. Como se observa, os empreendedores não se limitam a criar negócios empresariais, também influenciam muito o desenvolvimento social do país.

j) **Jorge Gerdau Johannpeter** — Criador de um império nacional e internacional na área da siderurgia com empresas que, em geral, levam seu nome. Construiu enorme fortuna e foi um dos principais empresários da região do Sul brasileiro. Tem uma participação muito marcante na vida nacional, com seus pronunciamentos dirigidos a valorizar programas nacionais que conduzam o país a uma melhor situação de emprego, ensino e assistência médica para a população.



ATIVIDADE

Faça uma pesquisa na Internet para encontrar algum brasileiro que você considere um empreendedor e resuma sua história, justificando sua escolha. Pode ser em qualquer época ou área de atuação.


ATIVIDADE

Dentre as pessoas que você conheceu ou das quais ouviu histórias sobre empreendimentos, selecione uma que considere empreendedora, mesmo que não seja uma pessoa famosa. Procure dados a respeito de sua trajetória como empreendedor e escreva algumas linhas para contá-la, justificando por que a considera empreendedora.

PIONEIROS DO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL


*Francisco
Matarazzo*



*Ramos de
Azevedo*



Leon Feffer



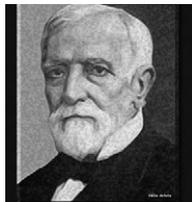
*Antonio Ermírio
de Moraes*



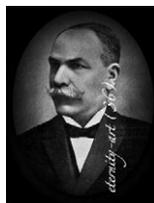
Julio Mesquita



Jorge Street



*Visconde
de Mauá*



Nami Jafet



*Jorge Gerdau
Johannpeter*



*Herbert de
Souza – Betinho*

2.2. Empreendedorismo a partir da segunda metade do século XX

A partir da década de 1990, tivemos o início de uma nova fase do Empreendedorismo no Brasil, acompanhando o que já estava se passando nos Estados Unidos desde os anos 70.

O Empreendedorismo passou a ser estudado nas universidades, e grupos de cientistas procuraram entender o comportamento e as motivações do empreendedor. O Empreendedorismo se tornou objeto de pesquisa e diversos de seus aspectos passaram a ser analisados.

EXEMPLO



Um grupo de pesquisadores brasileiros procurou estudar quais conhecimentos seriam relevantes para um empreendedor. A partir daí, analisou como deveria ser um programa de disciplinas que efetivamente ajudassem os universitários a desempenhar o papel de empreendedores, como desejavam esses jovens que almejavam sucesso.

EXEMPLO



O Prof. Jacques Marcovitch criou um projeto na USP (Universidade de São Paulo) para estudar e levantar dados e informações sobre o trabalho dos pioneiros brasileiros, resultando no livro “Pioneiros & Empreendedores”, publicado pela Editora da USP e que resgatou o papel desses homens e a sua importância para o desenvolvimento do país. Pudemos escrever este tópico do livro graças à difusão do conhecimento que o grupo conseguiu absorver em suas pesquisas.

Como você pode perceber, o Empreendedorismo passou a ser tratado de forma diferente no Brasil a partir do final do século XX. O ensino sistemático de Empreendedorismo e a criação de incubadoras de empresas em universidades constituem uma parte dessa nova abordagem.

Desde 1990 nasceram muitas empresas, especialmente na área de tecnologia, resultado da colaboração estreita dos laboratórios ligados às universidades, com o objetivo de transformar a tecnologia pesquisada em novos produtos e/ou serviços, o que significa estabelecer um novo caminho para gerar inovação. Tem sido árduo conseguir juntar o empreendedor — ávido por novos produtos e serviços para chegar ao mercado — e os pesquisadores, um tanto despreocupados com o produto final, mas sempre atentos ao rigor de suas pesquisas e seu valor acadêmico, além, é claro, da publicação de seus resultados, por ser este o modo como são avaliados e reconhecidos em seu meio.

2.3. O GEM (Global Entrepreneurship Monitor) no Brasil

Em 2008, o GEM (Global Entrepreneurship Monitor) completou nove anos de edição ininterrupta da pesquisa feita no Brasil. Trata-se, sem dúvida, de um conjunto de informações relevantes que mostram o comportamento do empreendedor brasileiro.

A instituição executora do Projeto GEM Brasil, seguindo o padrão estabelecido para todos os países participantes da pesquisa, é uma entidade brasileira, o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP), do Paraná. Trabalha com empenho para que a pesquisa ganhe o reconhecimento das organizações públicas e privadas que atuam no Empreendedorismo brasileiro e que consiga obter apoio para viabilizar sua realização. O SEBRAE nacional atualmente é o principal promotor da pesquisa, junto com o SESI/PR — Serviço Social da Indústria do Paraná —, o SENAI/PR — Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Paraná — e, ainda, a Universidade Positivo.

A pesquisa é feita pela equipe técnica do Programa de Empreendedorismo do IBQP, que entrevista um número significativo de brasileiros compro-

metidos com Empreendedorismo brasileiro e que anualmente recebem os pesquisadores e fornecem as informações que norteiam os rumos do Empreendedorismo no país.

PANORAMA GERAL E EVOLUÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

Em 2008, o Brasil obteve a 13ª posição no *ranking* mundial de empreendedorismo.



CONCEITO

Empreendedores iniciais são aqueles cujos empreendimentos têm até 42 meses de vida (três anos e meio). Esse período é considerado pela literatura como fundamental para sua sobrevivência.



CONCEITO

TEA, Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial, é a porcentagem de empreendedores iniciais em relação ao total de empreendedores.

No Sumário Executivo preparado pelo GEM Brasil, é mostrado que a TEA, Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial, foi de 12% no Brasil em 2008. Isso quer dizer que, a cada 100 brasileiros em idade adulta (18 a 64 anos), 12 realizaram alguma atividade empreendedora até o momento da pesquisa. A média histórica brasileira é de 12,72%, valor bem próximo ao que foi levantado em 2008.



CONCEITO

Os empreendimentos se subdividem em dois tipos, sendo assim considerados pelo GEM Brasil:

- os empreendimentos nascentes, nos quais o empreendedor está conduzindo a implantação da empresa: nessa missão, o empreendedor busca espaço para localizar o empreendimento, escolhe o setor em que pretende atuar, estuda o mercado e está empenhado em todas as demais atividades típicas de seu início. Se esses empreendimentos geram receitas para sustentar seus custos, isso não deve ter ocorrido por mais de três meses na avaliação do GEM Brasil.
- novos empreendimentos são os que já estão em funcionamento. Tem faturamento por pelo menos três meses, no critério do GEM Brasil.



CONCEITO

Empreendedores estabelecidos são aqueles que estão à frente de empreendimentos com mais de 42 meses de vida.

A primeira vez que o Brasil ficou fora do grupo dos dez países com maiores taxas de Empreendedorismo foi em 2008. Uma explicação dada na pesquisa: esta mudança se deve principalmente à alteração no conjunto de países participantes da pesquisa em 2008, o que não significa necessariamente que o Brasil tenha piorado em posição relativa. Pela primeira vez em 2008, países como Bolívia, Angola, Macedônia e Egito realizaram a pesquisa GEM e ocuparam posições entre os dez países com as maiores taxas de Empreendedorismo. No ano 2000, na primeira participação do Brasil na pesquisa, nosso país ficou em primeiro lugar.

Os países da América Latina e do Caribe foram os mais empreendedores na rodada da pesquisa GEM em 2008. A Bolívia ficou em primeiro lugar, com uma TEA de 29,8%; o Peru ocupou o segundo, com uma TEA de 25,6%. No outro extremo desse *ranking*, os últimos lugares foram ocupa-

dos por países europeus: a Bélgica ficou em último lugar, precedida por Rússia e Alemanha.

Em 2001, o Brasil tinha 65% de empreendedores nascentes e 35% de empreendedores novos. Em 2008, tivemos 24% nascentes e 76% novos. O significado deste dado é muito importante: quer dizer que o tempo de vida dos empreendimentos brasileiros está aumentando: mais empreendimentos conseguem resistir ao primeiro ano de vida e se mantêm produzindo renda por mais tempo.

A motivação do empreendedor para a identificação de uma oportunidade é considerada um fator fundamental para se iniciar um empreendimento de modo saudável.



CONCEITO

Empreendimentos por oportunidade são aqueles criados a partir da identificação de uma oportunidade. Em geral, os empreendedores “por oportunidade” iniciam seus empreendimentos buscando melhorar sua condição de vida a partir da exploração da oportunidade vislumbrada.

Na pesquisa GEM de 2008, os cinco países com maiores taxas de Empreendedorismo por oportunidade foram: Bolívia, Peru, República Dominicana, Colômbia e Equador. As menores taxas ficaram com: Alemanha, Dinamarca, Rússia, Bélgica e Romênia.



CONCEITO

Empreendimentos por necessidade são aqueles criados porque o empreendedor não consegue encontrar trabalho no mercado, necessitando empreender para sobreviver. É uma situação praticamente oposta ao Empreendedorismo por oportunidade. Na verdade, quanto mais desenvolvido o país, há uma tendência a baixar o Empreendedorismo por necessidade. Mas este não é o único fator. Uma crise pode ajudar a aumentar o Empreendedorismo por necessidade.

Em 2008, a pesquisa GEM constatou que as maiores taxas foram de: Colômbia, Bolívia, Peru, Angola, Jamaica. As menores taxas encontradas ocorreram em: França, Islândia, Holanda, Bélgica e Dinamarca.

Destaque do GEM 2008 para o Brasil: pela primeira vez, na série de pesquisas, o Brasil atinge a marca de **dois empreendedores por oportunidade para cada empreendedor por necessidade**, fato que deve ser comemorado como o primeiro degrau de uma longa escada de desenvolvimento. Nessa caminhada pelo desenvolvimento dos empreendedores, o Brasil busca atingir as taxas observadas nos Estados Unidos (que tem 6,86 empreendedores por oportunidade para cada empreendedor por necessidade) ou na França (que apresenta a maior proporção entre os integrantes do G20, uma vez que tem 8,35 empreendedores por oportunidade para cada empreendedor por necessidade).

DADOS PREOCUPANTES DA PESQUISA DE 2008 PARA O BRASIL

Resumimos, a seguir, alguns resultados apresentados pelo GEM Brasil nessa pesquisa de 2008 e que significam preocupações sobre o desenvolvimento do Empreendedorismo no Brasil:

1) Empreendimentos com o lançamento de produtos novos, isto é, desconhecidos dos consumidores — O Brasil ficou com uma das taxas mais baixas. Do mesmo modo, em relação ao uso de tecnologias disponíveis há menos de um ano no mercado. Somente 3,3% dos empreendedores brasileiros afirmam que seus produtos serão considerados novos ou desconhecidos por todos aqueles que serão seus consumidores. Esta taxa é um traço marcante nos empreendimentos iniciais brasileiros, ou seja, eles não representam a introdução de novidades nos mercados em que atuam e não oferecem aos consumidores algo diferenciado. Ao contrário do Brasil, os empreendedores iniciais dos países da América Latina (Chile, Argentina, Uruguai e Peru) estão entre os que mais acreditam que seus produtos serão considerados desconhecidos para os consumidores: 36,4% dos empreendedores chilenos, 30% dos argentinos e uruguaios e 29% dos peruanos.

Considerando que a China não participou da pesquisa do GEM em 2008, o BRIC se transformou em BRIS — Brasil, Rússia, Índia e África do Sul. Em relação a esses países do BRIS, a pesquisa constatou que a Rússia e a África do Sul apresentam taxas de lançamento de produtos novos para todos

os consumidores acima de 20%, estando também entre as dez primeiras posições nesse *ranking*, considerando-se todos os países pesquisados pelo GEM 2008. Somente a Índia, entre os países selecionados, apresenta baixa participação de produtos novos lançados no mercado (10%), embora a proporção seja bem superior à do Brasil (3%).

Em relação a novas tecnologias, o Brasil também apresenta a mais baixa taxa de uso de novas tecnologias, se comparado aos países do BRIS: somente 1,7% dos empreendimentos iniciais usa tecnologias disponíveis há menos de um ano.

Os países da América Latina que se destacam com as maiores taxas de uso de novas tecnologias são o Chile e a Colômbia, com, respectivamente, 33% e 18% dos empreendimentos iniciais. Nos países do BRIS, a Índia apresenta uma proporção de 28% e a África do Sul, 25% de empreendimentos que usam novas tecnologias.

2) Empreendimentos com expectativa de exportação — O Brasil é o país que tem os empreendimentos com menor expectativa de exportação (0,5% dos empreendimentos é criado com essa visão, em que mais de 75% dos consumidores devem ser provenientes do mercado externo). Dentre os países analisados, a África do Sul é o que possui empreendimentos com maior expectativa de exportação: praticamente 10% esperam que mais de 75% dos consumidores sejam de fora do país.

3) Empreendimentos em relação à concorrência — A maioria dos países analisados em 2008 possui empreendedores em estágio inicial que afirmam que seus empreendimentos estarão inseridos em ambientes de concorrência intensa, ou seja, a taxa dos empreendedores que respondem não ter ou não esperar ter concorrentes é baixa. Nesse quesito, o Brasil tem 7% dos empreendedores, sendo que o Uruguai se destaca neste item, com 17% dos empreendedores uruguaios afirmando que seus empreendimentos não possuem concorrentes. Essas taxas do Brasil e do Uruguai demonstram a falta de preparo e experiência dos empreendedores: a expectativa correta é que os bons negócios são sempre disputados por vários concorrentes.

4) Recursos financeiros — Os empreendedores brasileiros em 2008 passaram a utilizar mais recursos financeiros do que demonstraram nas pesquisas entre 2002 e 2007, com um valor médio de R\$ 29 mil gastos com a abertura de seus empreendimentos. Esse valor médio é praticamente o dobro da média registrada no período de 2002 a 2007. O significado

deste dado é que há maior confiança dos investidores nos empreendedores, dispondo-se a colocar mais recursos nos empreendimentos. Por outro lado, também significa que estão sendo criados empreendimentos cada vez mais complexos e que requerem maior volume de investimentos: a prova disso é que mais de 25% dos empreendedores brasileiros declararam que precisam de mais de R\$ 30 mil para criar seu empreendimento, enquanto, entre 2002 e 2007, esta percentagem de empreendedores não ultrapassou 16%.

5) Origem dos recursos – 51,4% dos empreendedores brasileiros afirmaram que os que usaram para criar seus empreendimentos foram seus próprios ou de sua família. A média de recursos financeiros empregados pelos nossos empreendedores ficou em R\$ 17 mil, também o dobro do que foi constatado no período de 2002 a 2007. Essa evolução é coerente com a perspectiva que os empreendedores brasileiros demonstraram sobre o retorno de seus investimentos: 34% dos empreendedores nascentes acreditam que em 10 anos recuperam 20 vezes o valor investido. Em 2007, essa percentagem era de 12,5% e, em 2006, de 21,6%.

6) Participação do mercado — Pela primeira, o GEM Brasil ouviu os consumidores no que diz respeito a sua posição sobre produtos inovadores. Constatou-se, nesse ponto, uma surpresa: o percentual de brasileiros que considera que os novos produtos podem melhorar sua vida é maior do que os que estão dispostos a experimentá-los. Essa surpresa se repete em relação aos empreendedores: a maioria considera que novos produtos podem melhorar a vida das pessoas, mas poucos estão dispostos a criar novos produtos. Essa inércia é um problema a ser vencido e tem raízes no despreparo do empreendedor para lidar com a tecnologia e a inovação. Também demonstra o reflexo disso na desconfiança do consumidor em comprar produtos inovadores.

7) Participação dos jovens nos empreendimentos — A posição do Brasil é a terceira no *ranking* mundial, com o percentual de 25%, perdendo para o Irã (com 29%) e para a Jamaica (28%). Observa-se que os países da América Latina e os do BRIS têm uma taxa elevada de participação dos jovens. Em contrapartida, o Brasil tem uma das menores taxas de participação do grupo etário de meia-idade (entre 55 e 64 anos), com 3% do total de empreendedores, ficando em 40º lugar entre os 42 países pesquisados. Na América Latina, o Chile tem 13% dessa faixa etária em atividades empreendedoras, ocupando o 4º lugar no *ranking* mundial. A Índia é o país que ocupa o último lugar do *ranking*, com 2%.

Em relação aos jovens, a posição brasileira tem evoluído rapidamente: entre 2001 e 2008, a média foi de 11,9% de participação e, em 2008, foi de 25%.

8) Um elemento importante da pesquisa é o levantamento da descontinuidade dos empreendimentos — a pergunta feita aos empreendedores é sobre a venda, o encerramento ou o desligamento dos empreendedores de um empreendimento, nos últimos 12 meses. A taxa obtida em 2008 foi bem menor que em 2007: 3,5% em 2008 contra 6,5% em 2007. Mas, comparado com os outros países da pesquisa, em 2008 ocupamos a 23ª posição (significa menor descontinuidade) contra a 9ª posição em 2007. Observe que a retirada do empreendedor do empreendimento não significa necessariamente seu fechamento: ele pode ter vendido sua participação ou saído da sociedade, além do fechamento puro e simples. Como em anos anteriores, as questões financeiras, como a falta de recursos ou a baixa lucratividade, foram citadas pela maioria dos entrevistados; entretanto, em 2008, este fator foi bem menor que em 2007, passando de 40% para 25%.

9) Rede de relacionamento — É o conjunto de pessoas, físicas e jurídicas, que se relacionam com o empreendedor e que têm em relação a ele algum tipo de influência. O que o GEM pesquisou foi quem os empreendedores “ouvem” quando precisam de uma opinião: isso foi considerado nos últimos 12 meses. No caso do empreendedor nascente, é muito claro que consulta outras pessoas, pois este empreendedor está na fase de criação de sua empresa e necessita de orientação. O empreendedor nascente é muito mais ávido por essa orientação do que aquele que enfrenta outro estágio da vida do empreendimento. Lamentavelmente, a orientação que tem sido procurada é não profissional: parentes, amigos, cônjuges e outras pessoas que praticam atividades empresariais. Em relação à procura por entidades que prestam orientação a negócios, a taxa é de 16% para os empreendedores nascentes, menos de 4% para os novos e cerca de 5% para os já estabelecidos.

10) Educação e treinamento — Este item destina-se a avaliar o papel da educação e do treinamento na capacitação do empreendedor. São consideradas todas as formas de ensino, em seus diferentes níveis, inclusive quando feito por entidades não universitárias. Vamos citar o que diz o relatório do GEM:

“Os dados da pesquisa GEM Brasil 2008 mostram que — apesar de o Empreendedorismo ser tema de interesse nos âmbitos empresariais, políticos

e acadêmicos em função de sua importância para o desenvolvimento econômico de um país — grande parte dos empreendedores nacionais, o equivalente a 90%, não participou de atividades relacionadas à abertura de negócios em qualquer tempo, seja ao longo de sua formação educacional formal, nos níveis de ensino fundamental, médio e superior, seja por meio de participação em atividades dessa natureza em modalidades educacionais diversas (independentes da educação formal). Quando considerados os não empreendedores, esse percentual sobe para 94%.

“Em função da recente inserção do ensino do Empreendedorismo nas instituições educacionais do país, a maioria dos empreendedores brasileiros buscou outros tipos de organizações para desenvolver as competências empreendedoras necessárias ao seu ofício. Dentre as alternativas mais procuradas, estiveram as associações empresariais, tais como as comerciais, câmaras de comércio, federações de indústrias, SEBRAE, SENAC, SENAI e SESC, dentre outras. Esse cenário mostra a tardia e morosa capacidade das instituições educacionais nacionais de adaptarem seus currículos às novas necessidades do mercado de trabalho.

“Na pequena parcela da população (7%) que, em algum momento, participou de atividades relacionadas à abertura de negócios, percebe-se que organizações externas à esfera governamental foram as mais procuradas.”

Este dado, ruim nessa pesquisa para as entidades formais de ensino, deve sofrer grandes mudanças pela recente introdução de disciplinas de Empreendedorismo nas grades de diversas universidades, na formação de várias áreas profissionais.

O destaque dado à leitura de livros e material disponível na Internet abrangeu 34,1% dos entrevistados como a forma preferida de obter o conhecimento necessário. Entretanto, a opção de educação a distância ainda ficou abrangendo apenas 8% dos entrevistados.

11) Intraempreendedorismo ou Empreendedorismo corporativo — Trata-se do estímulo que uma empresa dá ao empregado para ele praticar ações inovadoras, como a criação ou o lançamento de novos produtos ou processos. A pesquisa do GEM 2008 considera intraempreendedor quem, nos últimos dois anos, se envolveu em atividades empresariais como a geração de novos produtos e/ou serviços, a criação de novos estabelecimentos da empresa ou suas filiais e a entrada em novos mercados. O GEM inclui duas etapas entre essas atividades empresariais: desenvolvimento de ideias e exploração do empreendimento.

No desenvolvimento está incluída a busca de informações, a discussão sobre o novo empreendimento e a obtenção de sua aprovação pelas gerências superiores.

A exploração inclui desde o planejamento do empreendimento até seu funcionamento, passando pela elaboração de um plano de negócios, planejamento de marketing, montagem da organização e a formação da equipe. A pesquisa considera intraempreendedor quem está ocupado em tempo integral com essas atividades que constituem as duas etapas de criação de uma empresa.

Somente 0,6% dos brasileiros adultos desenvolveu atividades classificadas como intraempreendedorismo.

2.4. As entidades brasileiras no ambiente empreendedor

O ambiente do Empreendedorismo é formado por diversas entidades que precisam ser conhecidas por quem quer conhecer este meio.

Vamos apresentar rapidamente estas entidades e mostrar qual o papel que desempenham no ambiente empreendedor:

1) Universidades — O Empreendedorismo, nesta atual fase, em que se valoriza o desenvolvimento do empreendedor, passou a ter nas universidades um ponto de apoio muito importante. Em primeiro lugar, porque as universidades ministram cursos de Empreendedorismo para seus alunos: a cada dia, um número maior de universidades brasileiras coloca cursos de Empreendedorismo em seus currículos e muitas já estão iniciando a formação de mestres e doutores em Empreendedorismo. O segundo aspecto importante provido por muitas universidades são as incubadoras de empresas.

2) Incubadoras — As incubadoras de empresas são locais onde as ideias dos empreendedores, traduzidas em planos de negócios, são transformadas em empresas. As universidades abrigam a maioria das incubadoras brasileiras: há muita dificuldade de recursos para sustentar essa atividade. As empresas nascentes se instalam e recebem apoio em suas atividades. Comumente, as incubadoras têm áreas de interesse ou de atuação, como

informática e engenharias, mais as tecnologias relacionadas a essas áreas. As incubadoras adotam processos de seleção criteriosos para admitir empresas. Os empreendedores preparam planos mostrando as características da empresa que pretendem criar, como vão gerar seus produtos e serviços e conquistar seus clientes. A qualidade desses planos é um dos fatores avaliados pelas incubadoras para aceitar um empreendedor. Outro ponto importante é o próprio empreendedor: as incubadoras avaliam se o empreendedor tem o preparo e as características que poderiam indicar que terá boas probabilidades de sucesso. As incubadoras têm pessoal especializado em apoiar os proponentes em sua missão de desenvolver as empresas. A maioria das incubadoras no Brasil está em universidades, que procuram estimular os empreendedores a se aproximarem de seus laboratórios com a finalidade de criar produtos inovadores. O Brasil tem mais de 450 incubadoras, segundo levantamento realizado em 2008 pela ANPROTEC.

3) ANPROTEC (Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores) — Trata-se de uma entidade sem fins lucrativos que agrega as incubadoras e os parques tecnológicos brasileiros. A ANPROTEC promove parcerias e intercâmbios entre as incubadoras, para que sejam definidos processos de trabalho que se constituam em boas práticas e políticas que sirvam para desenvolver o Empreendedorismo. Também promove a capacitação de pessoal para as associadas, a promoção do intercâmbio entre as incubadoras brasileiras e as de outros países, objetivando a troca de experiências em seus mecanismos de incubação.



ATIVIDADE

Visite o site da ANPROTEC, cujo endereço consta a seguir, e avalie quais as principais características dessa entidade.

<http://www.ANPROTEC.org.br/publicacaoconheca.php?idpublicacao=1>

4) Redes de Tecnologia — As redes de tecnologia são associações, geralmente sem fins lucrativos, que reúnem instituições que têm o objetivo comum de desenvolver produtos inovadores usando a tecnologia como base.

EXEMPLO



A REDETEC, Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro, apresenta-se em sua página como uma associação de fins não lucrativos que reúne 46 das principais universidades, centros de pesquisa e instituições de fomento do estado do Rio de Janeiro. A REDETEC estimula, fomenta, apoia e mobiliza os diversos segmentos da sociedade e dos poderes públicos em toda e qualquer atividade que promova: pesquisa, desenvolvimento e implantação de inovações tecnológicas, científicas e culturais realizadas tanto no Rio de Janeiro quanto no país. Vale dizer que a REDETEC aproxima as empresas de suas associadas, visando o desenvolvimento socioeconômico e tecnológico do estado do Rio de Janeiro.

5) FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) — É um órgão do governo federal brasileiro, subordinado ao Ministério de Ciência e Tecnologia, e tem a seguinte missão, que extraímos de seu site — <http://www.FINEP.gov.br/>:

“Promover e financiar a inovação e a pesquisa científica e tecnológica em empresas, universidades, institutos tecnológicos, centros de pesquisa e outras instituições públicas e privadas, mobilizando recursos financeiros e integrando instrumentos para o desenvolvimento econômico e social do país.”

Certamente a FINEP tem se destacado em relação ao Empreendedorismo em vários aspectos onde tem atuado: na concessão de subvenção a empresas para desenvolverem projetos voltados à criação de produtos inovadores; na concessão de financiamentos a empresas para a construção de produtos e soluções que atendam a áreas de interesse nacional como telecomunicações, agricultura, biotecnologia, energia, petróleo e muitas outras; apoio na criação de fundos de capital semente que financiam novas empresas e na sua aproximação com os fundos de capital de risco para fomentar o investimento nessas empresas, objetivando seu crescimento; Programa PRIME (Programa Primeira Empresa Inovadora) para a criação de novas empresas de base tecnológica.



ATIVIDADE

Visite o *site* da FINEP e analise os programas que são conduzidos por este órgão governamental. Verifique quais as finalidades dos diversos programas e as condições de acesso dos empreendedores aos recursos de cada um.

6) CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) — É um órgão do governo federal ligado ao Ministério de Ciência e Tecnologia e tem diversos programas de apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico do país, sendo que alguns desses programas têm apoiado o Empreendedorismo, como o Programa RHAE-Inovação.

O Programa de Formação de Recursos Humanos em Áreas Estratégicas (RHAE) foi criado em 1987 pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) e sua execução ficou a cargo do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Em essência, o Programa RHAE concede bolsas de Fomento Tecnológico, com a finalidade de permitir que empresas inovadoras possam contar com pessoal altamente qualificado em atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Desse modo, esses pesquisadores podem se dedicar a desenvolver projetos de pesquisa aplicada ou de desenvolvimento tecnológico onde conseguem participar de projetos que visam criar produtos inovadores e também constituem uma oportunidade prática de formar e capacitar recursos humanos.

Em 1997, o Programa RHAE teve seu nome mudado para Programa de Capacitação de Recursos Humanos para o Desenvolvimento Tecnológico, ficando sua gestão sob a responsabilidade do CNPq. Foi nessa ocasião que a seleção dos projetos a serem incentivados passou a ser feita por meio de editais publicados com regularidade e que estabeleciam as regras a serem obedecidas pelos concorrentes. Desde 2002, o programa passou a se chamar RHAE-Inovação.

7) SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) — Talvez seja a entidade de apoio ao Empreendedorismo mais conhecida do grande público brasileiro, pois patrocina programas de televisão para

divulgar casos de sucesso de empreendedores brasileiros e difundir boas práticas de gestão. Talvez você já tenha visto um dos programas que são transmitidos regularmente nas manhãs de domingo sobre Empreendedorismo, denominado *Pequenas Empresas, Grandes Negócios*. A atuação do SEBRAE se concentra nas micro e pequenas empresas, especialmente de áreas de comércio, serviços, indústria e agronegócios. Mas sua atuação na área do artesanato é extremamente relevante, assim como no treinamento de empreendedores em diversos temas de interesse, como fixação de preços, marketing e contabilidade.

8) FAP (Fundações de Amparo à Pesquisa) — Conhecidas pela sigla genérica, as FAPs são organizações que foram criadas em cada unidade da federação com o objetivo de apoiar a pesquisa com a concessão de verbas para projetos de caráter científico e o desenvolvimento de áreas de especialização de interesse em cada estado. A mais desenvolvida de todas é a FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo), que tem dedicado uma parcela de seus recursos para apoiar o desenvolvimento de produtos e serviços por suas novas empresas.

9) ENDEAVOR — “O Instituto Empreender Endeavor é uma organização sem fins lucrativos, que tem como missão promover o desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do apoio a empreendedores inovadores e do incentivo à cultura empreendedora, gerando postos de trabalho e renda.” É o que estabelece seu *site* e corresponde exatamente à prática desenvolvida pelo instituto. Sua campanha em prol do aumento do grau de Empreendedorismo do país é memorável, especialmente a que foi desenvolvida em 2008 e 2009 e se denomina “Bota pra fazer”, que objetiva estimular a proatividade das pessoas para empreenderem e realizarem seus sonhos, sem temer a derrota. Claramente, a Endeavor é uma defensora da necessidade de o empreendedor se preparar, adquirir conhecimentos e planejar seus empreendimentos como base para alcançar o sucesso, sempre tendo a coragem de correr os riscos calculados para passar dos planos à realização de seus projetos.

10) ASHOKA — “A Ashoka é uma organização mundial, sem fins lucrativos, pioneira no trabalho e apoio aos empreendedores sociais — pessoas com ideias criativas e inovadoras capazes de provocar transformações com amplo impacto social. Criada há 25 anos pelo norte-americano Bill Drayton, a Ashoka teve seu primeiro foco de atuação na Índia. Presente em 60 países e no Brasil desde 1986, a Ashoka é pioneira na criação do conceito e na caracterização do Empreendedorismo social como cam-

po de trabalho. Após identificar e selecionar o empreendedor social, a Ashoka oferece uma bolsa mensal por três anos para que ele possa se dedicar exclusivamente ao seu projeto e contribuir para sua profissionalização provendo serviços como seminários e programas de capacitação.” Esta caracterização da entidade está em seu *site* — <http://www.ashoka.org.br>.



ATIVIDADE

Visite o *site* da Ashoka e faça os seguintes levantamentos:

- a) Enumere pelos menos cinco empreendimentos sociais associados à Ashoka.
- b) Apresente os três pilares que caracterizam a atuação da Ashoka.
- c) Comente como a Ashoka promove a autossustentação de seus empreendimentos.

11) *Business Angels* ou Anjos de Negócios — São pessoas que apoiam os empreendimentos nascentes e seus empreendedores através do aporte de capital para viabilizar o início desses empreendimentos e do aconselhamento dos empreendedores, trabalhando junto a eles com o objetivo de suprir sua inexperiência empresarial. Os Anjos geralmente são pessoas que já conseguiram se realizar profissionalmente, têm experiência empresarial de sucesso e recursos financeiros suficientes para investir em empreendimentos que lhes pareçam promissores.

12) Fundos de *Venture Capital* — É uma designação genérica do mercado financeiro para os fundos de investimento que aplicam seus recursos na compra de parcelas importantes, na maioria das vezes mantendo-se com uma participação minoritária, de empresas que tenham alto potencial de crescimento rápido. Os fundos de *venture capital* normalmente vendem sua participação na empresa quando ela deixa de ter grande potencial de crescimento rápido ou quando sua valorização já atingiu a meta pretendida pelo fundo. Normalmente eles têm em mira empresas de sucesso já comprovado, com boa clientela e produtos ou serviços inovadores, mas que



ainda têm expectativa de muito crescimento em curto espaço de tempo. Os projetos de investimentos típicos destes fundos em uma empresa são de três a cinco anos de duração. No Brasil, estes fundos estão começando a aparecer cada vez mais e possivelmente se desenvolverão muito nos próximos anos, especialmente se o lançamento de ações em bolsas de valores se tornar um mecanismo bem estruturado e de uso muito frequente.

13) Fundos de Capital Semente — Estes fundos começam a ser implantados no Brasil, com o apoio decisivo da FINEP. Sua finalidade é investir em empresas nascentes que conseguiram ter sucesso em sua modalidade e que precisam de aporte de capital para realizar planos de desenvolvimento, ganhando mais mercado ou desenvolvendo novos produtos e serviços. As empresas nascentes, após seus dois primeiros anos de vida, se conseguem formar uma clientela básica e desenvolver seus primeiros produtos e serviços, geralmente ficam estabilizadas por falta de recursos financeiros para investir na ampliação das praças em que vendem seus produtos e na estruturação de uma equipe que possa atender a um número maior de clientes e de encomendas.

Existem mais alguns participantes nesse processo de formação e desenvolvimento de empreendedores e empreendimentos, mas, nesse momento, já apresentamos uma visão panorâmica dos principais e que devem ser suficientes para sua compreensão do Empreendedorismo brasileiro.

2.5. A pequena empresa

As empresas nascentes estão na categoria das pequenas empresas. Elas são muito importantes no cenário do Empreendedorismo brasileiro com um valor adicional pelo que representam:

a) De maneira geral, situam-se em locais próximos à moradia de seus clientes, isto é, muitas delas são lojas de bairro. Algumas estão no centro das cidades, mas, em geral, são lojas pequenas e vendem produtos de consumo diário. Representam o pequeno negócio, como os barbeiros, cabeleireiros, padarias, tinturarias, contadores, bares etc.

b) O atendimento dessas empresas costuma ser personalizado, isto é, os clientes frequentam a loja e são atendidos quase sempre pelas mesmas pessoas e acabam por desenvolver um relacionamento amigável.

c) Os empregados e os patrões também costumam desenvolver um relacionamento bem próximo, em que cada um passa a conhecer várias informações sobre a vida familiar do outro, o que geralmente conduz a uma atitude mais humana diante dos problemas do empregado e do patrão.

d) Sob o ponto de vista econômico, as empresas pequenas empregam, no caso brasileiro, cerca de 67% das pessoas economicamente ativas do país (segundo o IBGE) e cerca de 99,2% das empresas brasileiras são consideradas micro e pequenas.

Distribuição das micro e pequenas empresas brasileiras por área de atuação, segundo o SEBRAE:

Micro e Pequenas Empresas — MPE:

- Comércio — 56%
- Serviços — 30%
- Indústria — 14%

Médias e Grandes Empresas — MGE:

- Setor de serviços — 72% (sinal de economia moderna)
- Comércio — 14%
- Indústria — 14%

Pequenas e médias indústrias respondem por 43% da produção industrial brasileira — As empresas com mil pessoas ocupadas ou mais ainda responderam por 57% da produção e vendas de 3,5 mil produtos abrangidos pela Pesquisa Industrial Anual-Produto (PIA-Produto) do IBGE, referente a 2006.

PIB das PMEs — Representam 25% do Produto Interno Bruto do país.

Emprego gerado pelas PMEs — 15,4 milhões de empregos, ou seja, 67% do emprego formal no país.

Quantidade de micro e pequenas empresas no Brasil

IBGE — Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística — Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) de 2003 — Indica 5,2 milhões de empresas ativas em todo o país.

RAIS — Relação Anual de Informações Sociais — Ministério do Trabalho e Emprego — Em 2004, no Brasil, havia 5.110.285 estabelecimentos no

setor privado: destes, 98% são MPEs — micro e pequenas empresas — e 81.967 estabelecimentos são médias e grandes empresas (2%)

As duas fontes chegam independentemente a resultados semelhantes.

Pesquisa do SEBRAE realizada no estado de São Paulo mostra, entre as MPEs formalmente constituídas:

- A média do total de pessoas ocupadas por empresa é de quatro a cinco pessoas, incluindo os sócios-proprietários, seus familiares e empregados com e sem registro em carteira.
- Parte expressiva é de caráter familiar, sendo gerida pelo próprio dono e/ou seus familiares.
- Parte não tem empregados com registro em carteira regularizado e parte nem sequer tem empregados, pela própria natureza do empreendimento, como é o caso de diversos segmentos de serviços (por exemplo: consultores e corretores de seguros).

2.6. O papel do governo em relação às micro e pequenas empresas

O governo tem papel importante no que se refere às MICRO e PEQUENAS EMPRESAS e, na área social, no que tange às OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) — popularmente conhecidas como ONGs).

O governo tem dois tipos de papéis, a saber:

1. COMO AGENTE REGULADOR — Estabelece regras limitadoras e faz sua fiscalização:

a) Legislar sobre tributação (impostos, taxas, contribuições especiais) e fazer sua regulamentação, buscando contemplar de modo adequado as empresas que ainda estão em fase de formação e que precisem de fôlego para consolidar sua trajetória.

b) Criar regras contábeis especiais para que esse tipo de empresa nascente tenha mais facilidade para se estabelecer, com procedimentos mais simplificados e que onerem menos a quem ainda não dispõe de estrutura amadurecida.

c) Incentivar a geração de empregos — É de interesse do governo criar novos empregos como forma de desenvolver a economia e estabilizar a sociedade. As micro e pequenas empresas já são os maiores empregadores do país e as empresas que nascem do movimento empreendedor trazem uma significativa oferta de novos empregos.

d) Estabelecer regras para isenções ou reduções de tributos — Os tributos deveriam ser gradativos, crescentes em suas alíquotas conforme a renda ou o lucro: este é um princípio importante que encontra apoio na nossa Constituição e que já é adotado no imposto sobre a renda de pessoas físicas. Para as pessoas jurídicas, também há diferenciações para as micro e pequenas empresas, mas precisam ser aperfeiçoadas e aprofundadas, sempre favorecendo a criação de novas empresas e ajudando sua sustentação nos primeiros anos de vida.

e) Criar e direcionar verbas para organismos de apoio — Atualmente, o SEBRAE é a entidade que tem dotações orçamentárias provenientes da arrecadação de tributos e que tem se dedicado a apoiar o Empreendedorismo, a formação de empreendedores e projetos de organização de comunidades, para que possam obter trabalho e renda.

2. COMO AGENTE ECONÔMICO E ESTIMULADOR DE COMPORTAMENTOS E AÇÕES:

a) Subvenção dada a empresas para gerar inovação tecnológica — A lei da inovação que foi aprovada e promulgada em 2 de dezembro de 2004 (Lei 10.973) abriu espaço para que o governo subvencione, com verbas públicas, empresas que desenvolvam tecnologia, desde que haja investimento de contrapartida das beneficiadas. O governo atribuiu à FINEP (Financiadora Nacional de Estudos e Projetos) a administração dessas subvenções e, desde agosto de 2006, o Ministério de Ciência e Tecnologia tem publicado editais para que as empresas interessadas apresentem seus projetos voltados para o desenvolvimento de inovações tecnológicas, contemplando empresas de diversos portes. A contrapartida esperada das empresas privadas é que venham a investir mais em inovação tecnológica, contratando pesquisadores qualificados para trabalhar em seus quadros permanentes.

b) Criação de incubadoras* em municípios, estados e em universidades federais para gerar novas empresas — Os negócios locais, geralmente

* *Uma incubadora de empresas é uma forma interessante de estímulo ao empreendedorismo, na medida em que fortalece e prepara pequenas empresas para sobreviverem no mercado.*

com características simples como o pequeno comércio, podem ser estimulados com a criação de incubadoras municipais, mantidas pelas prefeituras, e já há exemplos de municípios que criaram incubadoras desse tipo. Os negócios que envolvem mais tecnologia ou complexidade de execução têm sido iniciados por empresas formadas por alunos graduados e pós-graduados em universidades. Governos estaduais poderiam criar incubadoras para estimular vocações do estado em determinadas áreas, canalizando o desenvolvimento por meio da sua instrumentação e estabelecimento de convênios entre elas e outros órgãos e laboratórios de pesquisa.

c) Programas de estímulo à criação de novas empresas de base tecnológica — Até 2008, havia tímidas iniciativas governamentais para a criação de empresas no Brasil, enquanto Israel chegava a oferecer US\$ 250 mil aos empreendedores que tinham projetos de criação de empresas de base tecnológica, desde que fossem aprovados por uma equipe de técnicos. Em setembro de 2008, o governo federal lançou o Programa PRIME, através da FINEP, como agência coordenadora. Para operar o programa, a FINEP escolheu 17 incubadoras, distribuídas pelo país, designadas pelo bom trabalho que já haviam realizado, pela composição de suas equipes e por terem aceitado assinar um contrato que estabelece suas obrigações junto ao programa.

d) Apoio do SEBRAE à capacitação de empreendedores em áreas específicas — O SEBRAE vem apoiando empreendedores em todo o país, sobretudo através de cursos que ensinam o que o empreendedor precisa saber para planejar e gerir seu negócio. Além disso, atua fortemente em áreas específicas como artesanato, associativismo, planejamento, cultura nativa, na orientação e apoio às comunidades que tenham por objetivo a busca de trabalho e renda em bases sustentáveis.

2.7. O SEBRAE e a orientação de como abrir uma empresa

Sugerimos que você consulte o site www.leigeral.com.br, que mantém atualizados os procedimentos e documentos necessários; note que há diferenças de um estado para outro.

Outro procedimento que você deve adotar é consultar um bom contador, mas preste atenção e faça uma escolha cuidadosa. Pergunte a amigos que já possuem uma empresa e entreviste os indicados para verificar se as respostas que lhe dão são claras e parecem precisas.

Algumas dicas:

Contrato social — Discuta com os sócios a partir de um modelo que você facilmente consegue com o contador ou até mesmo na Internet.

Escolha do tipo de pessoa jurídica: empresário individual; sociedade empresária limitada; sociedade simples; autônomo.

A duração média do processo de abertura de uma empresa no Brasil está em 152 dias, mas, nas grandes capitais, quando você tem um bom contador (ou despachante), pode demorar bem menos, especialmente considerando que já estão sendo implementados procedimentos pela Internet.

Passos típicos do processo de abertura:

- Consulta sobre nome da empresa — é preciso verificar se não existe alguma empresa já registrada com o nome que você quer adotar.
- Pagar a Guia de Recolhimento na Junta Comercial
- Registrar o contrato social da empresa
- Inscrever a empresa no CNPJ
- Confirmar cadastramento no INSS

Receber inspeção do fisco estadual e obter autorização do estado para emitir notas fiscais

O SEBRAE de cada estado tem livretos que orientam o empresário a fazer essa abertura.



2.8. Dez mandamentos para o sucesso da pequena empresa

Lee Iacocca, ex-presidente da Ford e da Chrysler, apresentou em uma entrevista os dez mandamentos do dirigente empresarial ou do gerente em tempos de intensa competitividade:

1. Lidar com eficácia com as mudanças de sua empresa e do governo
2. Cuidar muito bem do cliente
3. Melhorar o produto a cada dia
4. Respeitar os concorrentes
5. Inovar
6. Não imitar
7. Motivar funcionários
8. Aprender a administrar na crise
9. Comunicar-se com seu pessoal
10. Envolver-se com setores públicos que tenham a ver com a empresa

2.9. Financiamento de um novo empreendimento

Alternativas:

- recursos próprios do empreendedor ou de sua família
- empréstimo de terceiros
- investidores anjos (*business angels* ou *angel investor*)
- capital de investidores de risco
- o governo como agente de desenvolvimento econômico e de inovação.

Conquistas recentes para financiar o desenvolvimento de uma empresa

O PROGRAMA PRIME — Programa Primeira Empresa — é administrado pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), dentro do Plano de Ação 2007/2010 de Ciência e Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Nacional e foi lançado em novembro de 2008, mas o primeiro edital para convocar empresas para o programa saiu em abril de 2009 e em maio encerrou-se o prazo para as empresas se candidatarem.

Eduardo Costa, diretor da FINEP, informa que existe uma expectativa de investimentos de R\$ 150 milhões. Os recursos não serão reembolsáveis, mas sim oferecidos na forma de subvenção econômica e contratados por incubadoras credenciadas pela financiadora.

“O PRIME será implementado com a participação das 17 incubadoras escolhidas pela FINEP como polos operacionais do Programa e estas incubadoras irão selecionar as empresas candidatas que atenderem às regras do Edital e darão apoio a seu desenvolvimento, acompanhando se estão cumprindo os planos a que se comprometeram”, explica Guilherme Ary Plonski, presidente da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) e professor da Universidade de São Paulo (USP).

O PRIME se aplica somente a empresas de área tecnológica.

Bem, vamos ao que aconteceu depois...

Em 16 de junho de 2009, o *site* da FINEP publica o primeiro resultado expressivo do PRIME:

“Divulgada lista das 1.721 empresas qualificadas no PRIME

Ao todo, 1.721 empresas foram qualificadas na primeira etapa da chamada pública do Programa Primeira Empresa (PRIME). As listas dos aprovados foram divulgadas pelas 17 incubadoras-âncoras selecionadas pela FINEP para operar o programa em todo o Brasil. O resultado oficial desta etapa foi conhecido no dia 18 de junho, após o término do prazo de julgamento dos recursos.

Para participar do programa PRIME, o candidato precisava antes cadastrar a sua empresa no Portal da Inovação. No dia 30 de abril de 2009, quando terminou o prazo para apresentação de propostas, o portal apontava para 3.159 cadastros de empresas inovadoras nascentes em todo o país.

Destinado a apoiar empresas inovadoras de base tecnológica que tenham até dois anos e estejam formalmente legalizadas, o PRIME vai financiar empreendimentos que se destaquem pelo caráter inovador de seus produtos ou serviços. Em quatro anos, o programa deverá investir R\$ 1,3 bilhão em cinco mil empresas nascentes. Para este ano, estão previstos recursos da ordem de R\$ 230 milhões.

Próximos passos

Os empreendedores que tiveram suas propostas qualificadas nesta primeira etapa vão participar de um curso de capacitação obrigatório, com duração de quatro dias. Durante o treinamento, realizado em 10 cidades no período de 22 de junho a 10 de agosto de 2009, eles receberão orientações sobre legislação, marketing, finanças e outros assuntos que contribuam para o aprimoramento de seus planos de negócios. Após o curso, todos receberão um roteiro eletrônico onde deverão apresentar as suas metas empresariais. *"É possível que neste período ocorram desistências por diversos motivos"*, afirma Gina Paladino, superintendente da Área de Pequenas Empresas Inovadoras da FINEP. A partir do dia 28 de agosto de 2009, começou o julgamento final das propostas por uma banca formada por representantes da FINEP, das incubadoras parceiras e de entidades empresariais e do governo.

Dois meses depois, seria feita a contratação das empresas.

Cada empresa selecionada vai receber R\$ 120 mil em recursos não reembolsáveis, em duas parcelas, que serão aplicados na estruturação dos planos de negócios, visando o desenvolvimento de novos produtos e serviços. O repasse dos recursos ficará a cargo dos agentes nos estados. As 17 incubadoras-âncoras vão operar com recursos diferenciados, entre R\$ 9 milhões e R\$ 14,4 milhões. No cálculo, foram levadas em consideração as estimativas de demanda local apresentadas por essas instituições parceiras. No segundo ano de vida da empresa, ela poderá ter o empréstimo de mais R\$ 120 mil, pelo Programa Juro Zero da FINEP, que, como diz o nome, empresta dinheiro às empresas a juro zero e com prazo de 100 meses para amortização.

O PRIME em números

Das 3.159 empresas cadastradas no PRIME através do Portal da Inovação, 775 residem em incubadoras e cerca de 2.700 nunca receberam

qualquer tipo de apoio da FINEP, que pela primeira vez contempla em sua política de financiamento à inovação empresas desse porte.

As empresas inovadoras inscritas no portal estão espalhadas por 26 unidades da federação, abrangendo mais de 330 municípios. Desses, Porto Alegre lidera com 262 inscrições, seguido de Rio de Janeiro (231), São Paulo (192) e Belo Horizonte (189). *“Nunca na história da FINEP houve um programa com tamanha capilaridade nacional”*, afirma Paladino. Do total de empresas cadastradas, 1.183 são de setores de informação e comunicação, 616 desenvolvem atividades profissionais, científicas e técnicas e 566 são de indústrias de transformação.

Conheça os 17 agentes do PRIME em todo o país:

Cietec (SP), Fipase (SP), FVE/Univap (SP), Biominas (MG), Fumsoft (MG), Inatel (MG), Coppe/UFRJ (RJ), Instituto Gênese (RJ), BioRio (RJ), Celta (SC), InstitutoGene (SC), PUC/Raiar (RS), Faurgs/CEI (RS), Cide (AM), Parque Tecnológico da Paraíba (PB), C.E.S.A.R (PE) e Seis (SE)



COMENTÁRIO

O Brasil tinha, até então, cerca de 6.500 empresas nascentes (que estão nas incubadoras) e, agora, com o primeiro resultado do PRIME, passou a ter mais 1.750 empresas. Vejam a rápida evolução que se conseguiu!

2.10. Dificuldades para empreender que precisam ser removidas

É importante não perder de vista as constatações do GEM (Global Entrepreneurship Monitor), identificando os fatores que inibem a atividade empreendedora no Brasil.



1. Falta de políticas governamentais para as empresas nascentes
2. Apoio financeiro insuficiente para se abrir uma empresa
3. Baixa capacitação e educação do empreendedor
4. Barreiras à entrada no mercado — concorrência
5. Custos elevados e legislação complexa — burocracia, impostos e lei que não diferencia o micro/pequeno do grande.

Observando esses itens, podemos dizer que o Programa PRIME, no que diz respeito a empresas de caráter tecnológico, constitui uma política governamental para empresas nascentes e busca contribuir para sua viabilização. Outro programa governamental, também operado pela FINEP, é o que estimula a formação de Fundos de Capital Semente, o que ajudaria a servir como apoio financeiro para desenvolver empresas incubadas.

É importante o papel do SEBRAE, entidade privada sem fins lucrativos que tem como missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno portes. A instituição foi criada em 1972, como resultado de iniciativas pioneiras que tinham como foco estimular o Empreendedorismo no país. Recebe recursos provenientes de impostos sobre o trabalho pagos pelas empresas (encargos sociais). O SEBRAE tem tido uma enorme contribuição, sobretudo para o pequeno empreendedor, muitas vezes aquele empreendedor por necessidade que precisa ser entendido e apoiado em nosso país.

A Lei Geral tem apontado para contribuir no sentido de reduzir a burocracia e os custos das micro e pequenas empresas. Mas certamente se espera mais, e os progressos deverão vir na melhoria dos processos e na redução de prazos e custos para abertura e fechamento de empresas.

Há necessidade de continuar a imaginar alternativas para vencer as dificuldades que atrapalham o desenvolvimento do Empreendedorismo no Brasil.

Um ponto fundamental que foi conseguido e será implementado ainda em 2009 é a criação da **Lei dos Microempreendedores Individuais (MEI)**, que é a Lei Complementar 128, de 19 de dezembro de 2008. Esta lei tem as seguintes características:

– Cria a personalidade jurídica do Microempreendedor Individual (MEI) e a Sociedade de Propósito Específico (SPE — formar consórcios para entrar em licitações).

- Cria condições para desburocratizar a abertura e o fechamento de empresas.
- Permite a entrada de novos setores econômicos no Simples Nacional.
- Esta lei vigora desde 1º de janeiro de 2009, exceto a parte que trata da regulamentação do MEI que passará a vigorar em 1º de julho de 2009 e que tem a perspectiva de beneficiar 11 milhões de empreendedores individuais.
- Entre os Microempreendedores Individuais (MEI) se encontram: costureiras, sapateiros, artesãos com receita bruta de até R\$ 36 mil por ano e que optarem pelo Simples Nacional podendo ter até um empregado.
- Os Microempreendedores Individuais ficarão isentos de praticamente todos os tributos: deverão pagar apenas o valor fixo mensal de 11% do salário mínimo do INSS para aposentadoria pessoal, que hoje equivale a R\$ 45,65, mais R\$ 1,00 de ICMS (comércio e indústria) ou R\$ 5,00 de ISS (serviços). Se tiver empregado, o MEI reterá 8% do salário pago e complementarará com mais 3% para o INSS do trabalhador. O tempo mínimo de contribuição é de 15 anos. Terá CNPJ, poderá ter conta bancária e poderá participar de licitações públicas.

2.11. Fundamentos sobre o empreendedor brasileiro

“O Brasil não é para principiantes”, dizia o grande compositor brasileiro Antonio Carlos Jobim, referindo-se às dificuldades decorrentes do modo como o sucesso de uma pessoa é encarado pelas demais em nosso país.

Isso faz com que você encontre brasileiros que são considerados verdadeiros ídolos no exterior, mas, aqui no Brasil, são frequentes as atitudes críticas a essas pessoas e, até mesmo, tentativas hostis com o objetivo de desvalorizá-las ou de minimizar sua importância.

Essa é uma preocupação que foi expressa pelo famoso compositor em relação a esse aspecto da nossa cultura, especialmente quando percebia a maneira como tratavam nossos instrumentistas, sem lhes darem os devidos méritos e nem mesmo reconhecerem valores que no exterior eram consagrados. Para um empreendedor, em especial, essa atitude muito comum entre nós pode ser nociva, posto que desestimula os que são bem-sucedidos em vez de incentivá-los a perseguirem outras realizações. Podemos afirmar categoricamente que esse comportamento não ajuda o empreendedor, da mesma forma que não ajuda a educar nossas crianças.

As críticas são bem-vindas quando tratam de pontos específicos e quando são feitas para melhorar o resultado ou o desempenho do empreendedor. São as chamadas críticas construtivas.

No Brasil, o Estado exerce um forte papel na economia, representando mais da metade do PIB (Produto Interno Bruto) do país, tendo reduzido essa participação após o processo da privatização de diversas empresas estatais.

Esse quadro contribuiu para criar nas pessoas o hábito de esperar soluções vindas do governo; seria uma postura mais proativa a construção de soluções pelas próprias pessoas que convivessem com os problemas identificados. Seguramente, a pressão que poderia ser criada sobre os governos se grupos de cidadãos se organizassem, através de seus órgãos de representação, trazendo o posicionamento das camadas da sociedade sobre a economia, levaria a soluções mais democráticas. Também resultaria na construção de posicionamentos para o país como um todo diante de diversas questões, induzindo o legislativo e o executivo a agirem mais em conformidade com o desejo e a necessidade da população.

Apesar de ainda estarmos bem distantes da organização ideal da sociedade, já vemos muitas atitudes empreendedoras sendo tomadas por diferentes segmentos, e alguns empreendimentos começam a surgir a partir de propostas de brilhantes empreendedores brasileiros.

A autonomia individual para decidir sobre seu futuro, um dos sonhos típicos dos jovens, no caso brasileiro, sofre limitações, em face da insuficiência de oportunidades de estudo e de se ter uma vida familiar adequada. Isso se reflete em baixa escolaridade e resulta no despreparo para atender a requisitos de empregos oferecidos.

A partir daí, muitos daqueles desprovidos desses requisitos, pessoas lutadoras, proativas e que saem em busca de sua sobrevivência, mesmo que seja fora do mercado de trabalho usual, acabam empreendendo de forma amadora. Isso significa que muitas pessoas, pensando na sobrevivência, empreendem negócios simples que não requeriam preparo especial, mas que, muitas vezes, são penosos e exigem esforço físico e determinação pessoal para serem exercidos. Foi depois de perceber esse fato que os estudiosos resolveram classificar o Empreendedorismo em dois tipos: o que se denomina “Empreendedorismo por necessidade”, que acabamos de exemplificar, e aquele que é resultante da observação da realidade, extraindo do mercado oportunidades que são aproveitadas através da criação de um empreendimento — esta última situação se denomina “Empreendedorismo por oportunidade”.

O ideal seria que todo o Empreendedorismo brasileiro fosse por oportunidade, porque isso significaria que todos os brasileiros teriam preparo suficiente para concorrer aos empregos disponíveis no mercado de trabalho e que estes existiriam em número suficiente para que houvesse menor nível de desemprego, e cada pessoa teria esperança de se empregar a maior parte do tempo.

Sabemos que o pleno emprego não existe em parte alguma. O Empreendedorismo é forte agente de criação sistemática de vagas de trabalho, através da geração de novas empresas e ampliação das existentes, ressaltando-se que esse é o espaço do empreendedor.

À medida que aumenta a oferta de empregos, devemos ter a redução da taxa de Empreendedorismo por necessidade e o aumento da proporção do Empreendedorismo por oportunidade.

Os fatores ligados à cultura, à justiça e aos comportamentos da sociedade influenciam o desenvolvimento do Empreendedorismo. Por exemplo, se tomarmos os hábitos de higiene e os valores da sociedade sobre saúde pública podemos dizer que um padrão baixo de higiene (um dos aspectos da cultura de um povo) significa que há, por parte do povo e do governo, pouca atenção com saneamento básico, esgotos e fornecimento de água potável, assim como se pode prever um desleixo no ensino de hábitos de higiene, fundamentais nas escolas e no seio das famílias. Claramente, se cada pessoa estiver comprometida com a busca única de sua sobrevivência e não for estimulada a criar algo novo ou melhorar o que já existe, isso levaria a uma redução do grau de Empreendedorismo.

Do mesmo modo, em uma comunidade ou país onde a justiça não funcione, as relações entre seus habitantes tornam-se mais inseguras e geram menor encorajamento para o Empreendedorismo.

Cientistas políticos da Universidade Federal Fluminense, com apoio da DataUff, vêm realizando a PESB (Pesquisa Social Brasileira). Sob a coordenação geral dos cientistas políticos que a idealizaram, é uma pesquisa anual domiciliar, probabilística e nacional de acompanhamento dos valores, atitudes e opiniões da sociedade brasileira, incluindo relações raciais, religião, cultura, política, violência, comportamento sexual, direito civil e desigualdade social, entre outros temas.

O resultado das pesquisas é publicado anualmente, e o projeto conta com o apoio de Fundação Ford, que destinou US\$ 300 mil para as duas primeiras rodadas de pesquisa. A conclusão da PESB é que a escolaridade determina se a mentalidade do brasileiro é mais moderna ou mais arcaica.

Vejamos os conceitos de indivíduo MODERNO e ARCAICO, à luz dessa pesquisa. O indivíduo pode ser considerado MODERNO se tiver um bom teor das seguintes características:

Mentalidade impessoal — Pensa no global, e não apenas em seu interesse pessoal. Seu interesse é colocado em um contexto global, olhando para as necessidades da coletividade para que tenha condições mínimas de funcionar adequadamente.

Não confunde o que é público com o que é privado — O que é público não lhe pertence, e isso está bem claro para a pessoa moderna. Esta é uma característica que nas ditaduras e nas monarquias absolutas não aparece: os detentores do poder confundem o Estado com suas posses pessoais.

Contra a “Lei de Gerson” — Esta maneira de pensar foi posta em evidência por um anúncio de cigarro na TV, muitos anos atrás. O astro do anúncio foi o grande jogador brasileiro de futebol que nos representou em diversas Copas do Mundo: Gerson, o canhotinha de ouro, induz pessoas a buscarem vantagens sobre as outras pessoas de seu grupo, sem levar em conta valores éticos e sem a preocupação de prejudicar quem quer que seja. Quem adota essa atitude, desrespeitando regras e leis para atingir seu objetivo, aceita o princípio de só fazer algo se for com a finalidade de tirar algum proveito pessoal, sem se importar com o dano que possa

causar às demais pessoas, ao meio ambiente, à educação em geral e à convivência harmônica das pessoas.

Confia mais em amigos e parceiros — A confiança é desenvolvida pelo relacionamento positivo entre as pessoas, isto é, alguém do seu relacionamento, que sempre cumpre o que promete ou que, pelo menos, tenta seriamente fazê-lo, vai merecer sua confiança com o passar do tempo.

Favorável à livre iniciativa — Esta característica significa que a pessoa que a possui não espera que tudo seja resolvido pelo governo. Ela quer o maior espaço possível para a livre concorrência, uma vez que acredita que cada um deva ocupar o espaço para o qual esteja motivado e preparado, desde que respeitadas as regras da sociedade em que vive. Aos governos cabe regulamentar esses espaços da livre iniciativa e promover uma concorrência justa e livre entre os entes privados.

Acredita que cada um possa dirigir seu destino — Atribui ao indivíduo a responsabilidade por seu destino e acredita que Deus ajuda a quem se ajuda. Não pensa de forma fatalista, acreditando que o que está traçado não pode ser substancialmente alterado por suas ações. A postura do empreendedor é de acreditar na sua capacidade de alterar a história.

Em oposição ao conceito de MODERNO, temos o conceito de indivíduo ARCAICO, que é aquele que possui as seguintes características:

Personalista — Pensa em si próprio e nem sempre observa e respeita os interesses dos demais; tem dificuldade de entender que o direito de uma pessoa termina quando começa o direito de outra. Faz lembrar o tempo dos coronéis do cacau, que, como nos conta Jorge Amado, se sentiam donos da terra, das pessoas, da cidade e entendiam que o prefeito estava ali para administrar a cidade como eles queriam. Há alguns anos, em 1991 e 1992, uma novela da TV Globo popularizou o termo “Dono do Mundo”, dado como título para caracterizar esse tipo de personalidade. A arrogância pessoal é uma característica típica nesses casos.

A favor do jeitinho brasileiro — Acredita que levar vantagem sobre os outros faz parte do jogo da vida e não percebe os prejuízos que ele próprio pode ter ao adotar tal pensamento.

Coloca o Estado no papel de provedor de tudo — Seria uma maravilha se todas as nossas aspirações pudessem ser atendidas pelo Estado, mas certamente não há governo que consiga atender a todas as demandas da

sociedade e quem ficar esperando que isso possa acontecer vai desperdiçar seu tempo, que poderia ser utilizado de forma mais criativa.

Acredita que o destino de cada pessoa esteja nas mãos de Deus e, por isso, não há como interferir — Tem uma postura fatalista que acredita que o destino de cada um esteja traçado e que não adianta tentar mudá-lo. Assim, uma postura proativa não vai ser útil na prática, já que não contribuirá para a construção de um futuro diferente daquele já determinado desde seu nascimento.

Tem Síndrome de Gabriela — Como dizia a música da novela que levou a população a se apaixonar pelas personagens construídas por Jorge Amado, em seu romance *Gabriela, Cravo e Canela*: “Eu nasci assim, eu cresci assim, eu sou mesmo assim e vou ser sempre assim...”. Quem tem a síndrome de Gabriela não tem vontade de mudar, até porque não acredita que isso seja possível, podendo até não achar necessário. Trata-se de uma posição estática, estabilizada, conservadora diante das inúmeras alternativas que nos são oferecidas pela vida e que são ignoradas por quem pensa desse modo.

A partir desses conceitos, a pesquisa chega a algumas conclusões, a saber:

- Constatação fundamental: A oportunidade de estudar é que determina o quanto uma pessoa é moderna ou é arcaica.
- Tendências futuras no Brasil: Como tem havido nas últimas décadas um consistente aumento do número de anos de estudo por pessoa, espera-se, em consequência, que haja aumento da porcentagem de pessoas modernas em relação às arcaicas.
- O resultado disso deverá ser o aumento do valor da iniciativa do indivíduo e da sua responsabilidade sobre seu destino. O número de pessoas proativas que buscam melhorar suas condições de vida e da comunidade em que vivem deverá aumentar.

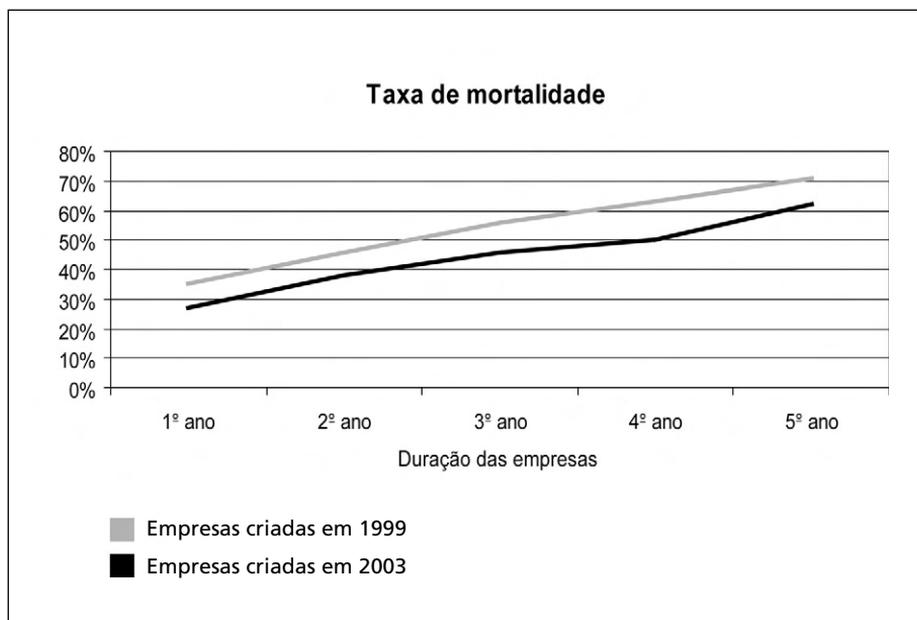
PEQUENAS EMPRESAS PAULISTAS SOBREVIVEM MAIS

Índice de mortalidade empresarial no estado de São Paulo caiu de forma constante nos últimos 10 anos, mas fechamento prematuro de empresas ainda provoca importantes perdas para a economia do estado. Isso significa que temos de comemorar a melhoria da situação em 10 anos, que é um período de observação bem adequado para se chegar a conclusões

consistentes. Mas também temos de lamentar que ainda seja alta a mortalidade das empresas nascentes.

Fatores macroeconômicos favoreceram a queda da mortalidade das empresas. Uma pesquisa inédita do SEBRAE/SP, denominada “Dez Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas”, foi elaborada pelo Observatório das Micro e Pequenas Empresas da Instituição. Essa pesquisa traz uma sequência comparativa de estudos realizados pelo SEBRAE/SP desde 1998, apontou a evolução da situação das empresas, assim como as causas principais de sua mortalidade nos três primeiros anos de vida.

Um dos fatores importantes, e que foi descoberto pela pesquisa, é a correlação entre o planejamento da empresa e sua sobrevivência. Um dos itens que mais contribui para os índices de sobrevivência, o planejamento, também vem se expandindo: os empresários que abriram negócios em 2000 utilizaram pouco mais de um semestre (7 meses) na preparação para a abertura do negócio, enquanto os que abriram empreendimentos em 2005 passaram mais de um ano (12 meses) preparando-se para a implantação do projeto.



Fonte: SEBRAE/SP.

Nas empresas encerradas, isto é, as que foram vitimadas pela mortalidade precoce (antes dos 3 anos de vida), o período de planejamento não ultrapassa quatro meses.

Ainda chama atenção a diferença entre o percentual de empresários em atividade que admitem ter participado de algum curso de especialização, 41%, e o índice de apenas 34% dentre aqueles que tiveram seus negócios encerrados.

2.12. Causas da mortalidade prematura das empresas no Brasil

Seguem alguns agentes causadores do fim das empresas:

Falta de capital de giro — Capital de giro é o capital necessário para fazer os negócios de uma empresa andarem, ou girarem, uma vez que a lógica dos negócios consiste em investir primeiro — inclusive na aquisição de estoques — para vender e receber dinheiro depois. Você até pode pensar que no setor de prestação de serviços é diferente, pois não há estoques e, portanto, não haveria o investimento inicial. Embora não haja estoques físicos, há um estoque virtual que é o conjunto de conhecimentos que o prestador de serviços tem e adquiriu através de anos de estudo e prática. Ao prestar o serviço, ele coloca à disposição do cliente esse estoque de conhecimento, habilidade e prática, resolve o desafio que foi proposto e somente então receberá seu pagamento. Como se vê, ele também financiou seu cliente e precisou de capital de giro.

Carga tributária elevada — A carga tributária no Brasil tem crescido sistematicamente desde os anos 60 (talvez até antes disso, mas não necessitamos desse detalhe para nosso propósito) e já atinge um nível similar à de países conhecidos como Estados Providência, pela grande assistência dada pelo sistema previdenciário aos seus cidadãos. O problema real não é o nível elevado dos impostos, mas o padrão dos serviços oferecidos ao nosso contribuinte — substancialmente inferior ao que os Estados de alta contribuição tributária costumam oferecer. Estamos nos referindo à França, Inglaterra, Suécia, Dinamarca etc. Será que não seria possível melhorar os serviços públicos aqui no Brasil? Seria mais conveniente desonerar o

Estado de geri-los e contratar a iniciativa privada para executá-los? Ou será que o problema transcende essa opção e precisa ser discutido com maior amplitude, levando até mesmo ao campo educacional? Bem, tais questões não serão respondidas neste livro, mas ficarão colocadas para sua futura reflexão e para posteriores análises, se o tema for de seu interesse.

Concorrência muito forte — É natural que as empresas que acabaram de ser criadas tenham muito mais dificuldade para conquistar mercado do que as que já estão estabelecidas há mais tempo e puderam encontrar sua fatia de clientes. Não seria razoável, devido a isso, protegê-las? Isso seria feito para que empresas nascentes possam consolidar sua posição no mercado, fator inerente à situação própria dos novos projetos.

Problemas financeiros — Obter capital para investir na maioria das empresas nascentes, também conhecidas como *start-ups*, não é fácil no Brasil e há, ainda, pequena habilidade do jovem empreendedor para lidar com assuntos financeiros, o que costuma agravar a situação. Dificuldades financeiras são um diagnóstico muito comum feito pelos consultores nas empresas com menos de cinco anos, mesmo naquelas que conseguem sobreviver.

Clientes maus pagadores — A ocorrência de inadimplemento dos clientes ocorre, em boa parte, devido às instabilidades na economia. Claro que há maus pagadores por não zelarem pela pontualidade e pelo cumprimento de seus compromissos, mas, na maioria das vezes, os clientes não pagam quando encontram alguma dificuldade de obtenção de capital de giro, ou porque suas vendas passam por crises momentâneas ou por dificuldades geradas pela concorrência, com melhores preços.

Falta de clientes — Uma empresa recém-fundada ainda não teve tempo para adquirir sua clientela, e essa conquista requer tempo e muito trabalho. Assim, dificuldades de cumprir metas de vendas é um fator natural nas empresas *start-ups*.

Ponto/local inadequado — Até por contar com recursos escassos, é muito comum que uma empresa nascente venha a se instalar em local com pouca visibilidade para atrair clientes e, nesse caso, se as vendas ficarem muito abaixo das previsões, isso pode significar o encerramento daquela atividade.

Baixa qualificação da mão de obra — Outra restrição comum às empresas *start-ups* é a falta de recursos e até mesmo de atratividade para conquistar mão de obra qualificada. Os profissionais mais qualificados buscam, em

geral, empregos nas empresas que pagam melhor e que oferecem maior segurança e desafios que, se vencidos, valorizem mais a sua carreira.

Desconhecimento do mercado — Muitas vezes, o jovem empresário estuda o mercado e se convence de que está preparado para enfrentar a concorrência, geralmente constituída de empresas já desenvolvidas e com posição e reputação sólidas no mercado. Qualquer fato que não seja bem interpretado ou que requeira alguma experiência prévia para ser adequadamente enfrentado pode deixar o pequeno empresário em posição difícil.

Recessão econômica no país — Ao longo dos últimos 20 anos, assistimos a diversos episódios de caráter recessivo ou até mesmo a situações financeiras mais permanentes de mercado recessivo ou de reduções de verbas orçamentárias para compra de bens e serviços.



Recapitulando...

Você aprendeu neste capítulo:

- Um pouquinho da biografia de alguns pioneiros e suas contribuições para o Empreendedorismo no Brasil.
- Aspectos relacionados ao Empreendedorismo a partir da segunda metade do século XX.
- As atuações do GEM (Global Entrepreneurship Monitor no Brasil) e as entidades brasileiras no ambiente empreendedor.
- O papel do governo em relação às micro e pequenas empresas.
- A legislação e os desafios de sobrevivência dos empreendedores, em geral.
- Como está sendo cumprida a Lei Geral, no que diz respeito a facilitar as micro e pequenas empresas.
- O papel do Empreendedorismo no mundo e a ANPROTEC, com suas respectivas funções.
- Algumas orientações de como abrir uma empresa, dificuldades para empreender e obter financiamento para um novo empreendimento.
- Dez mandamentos para o sucesso da pequena empresa e algumas causas de mortalidade prematura.



Quizzes

Você agora que leu todo o capítulo, pode testar sua compreensão fazendo os nossos quizzes. Eles estão disponíveis para você no site do livro que fica em www.elsevier.com.br.

Caso você tenha tido dificuldade em alguma questão, releia o texto para esclarecer sua dúvida e nos escreva para que possamos ajudá-lo, através do site do livro.



3



Tipos de Emprendimientos

TÓPICOS

- 3.1 TIPOS DE EMPREENDIMENTOS**
- 3.2 EMPREENDEDORISMO E A CRIAÇÃO DE EMPRESAS**
- 3.3 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO**
- 3.4 EMPREENDEDORISMO SOCIAL**
- 3.5 EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO LOCAL**
- 3.6 EMPREENDEDORISMO NA ÁREA CULTURAL**
- 3.7 EMPREENDEDORISMO NAS COMUNIDADES**

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Neste capítulo, vamos mostrar as situações em que o Empreendedorismo vem sendo empregado. A denominação do conjunto dessas situações nas quais suas técnicas e métodos são adotados, e dos tipos identificados.

Não resta a menor dúvida de que o Empreendedorismo teve sua projeção a partir da criação de empreendimentos empresariais que visavam o lucro. A seguir, veio a percepção de que os projetos com finalidade social poderiam beneficiar-se das técnicas e métodos já usados na criação de empresas com experiências bem-sucedidas.

Depois disso, as técnicas e métodos dos empreendedores foram experimentados em novos tipos de empreendimentos e também foi constatado que eram muito úteis e geravam uma maior oportunidade de obtenção de sucesso.

Com a visão que apresentaremos dos tipos de Empreendedorismo, estamos seguros que você também perceberá o assunto com maior amplitude.

PARA VOCÊ SE SITUAR

Caro leitor, provavelmente você sempre associou o Empreendedorismo à ideia de criação de empresas. Ampliando-se essa percepção, será demonstrado como os empreendedores têm desenvolvido outros tipos de empreendimentos, que não são empresas e não têm, necessariamente, objetivo de lucro financeiro.

São empreendimentos que têm o objetivo de ajudar um grupo de pessoas que apresentam uma dificuldade prejudicial ao seu pleno desempenho e que poderão ter uma nova perspectiva com a prestação daquele serviço ou benefício. Esse é o foco de empreendimentos sociais. Do mesmo modo, há ações governamentais que visam desenvolver determinadas regiões e envolvem outros participantes, como fornecedores de serviços, de bens, e a população do local. Esse é o caso do empreendimento de desenvolvimento local.

Nos dois casos que acabamos de caracterizar, a metodologia adotada pelos empreendedores na criação de empresas pode ser aplicada para planejar e implementar os empreendimentos sociais e de desenvolvimento local. Como resultado, vários exemplos reais e bem-sucedidos serão mostrados neste capítulo.

3.1. Tipos de empreendimentos

Podemos classificar os empreendimentos por diversos critérios: um deles é quanto ao lucro. Assim, há empreendimentos que objetivam obter lucro para seus investidores e há os que não. Por exemplo, os empreendimentos empresariais visam lucro, embora também tragam realização para seus empreendedores. Os empreendimentos sociais: visam melhorar a situação do seu público-alvo em algum ou vários aspectos. Já os empreendimentos culturais podem ser realizados objetivando o lucro, como é o caso de um conjunto musical ou uma empresa teatral. Entretanto, há empreendimentos culturais que não visam lucro, como é o caso de um museu governamental, shows musicais comemorativos de alguma data etc.

Esse critério tem sido muito usado, talvez porque a percepção do Empreendedorismo iniciou-se para a maioria das pessoas associado a empresas com objetivo de produzir lucro.

Mais adiante, empreendedores que tinham criado empresas engajaram-se em projetos que tinham objetivos sociais ou de desenvolvimento de uma localidade e que não objetivavam gerar lucro financeiro, mas ganhos de outra natureza para seus beneficiários.

Vamos, antes de tudo, identificar os tipos de empreendimentos e, em seguida, veremos como se pode aplicar a metodologia empreendedora a cada um dos TIPOS DE EMPREENDIMENTOS a seguir:

1. Empreendimentos empresariais
2. Empreendimentos internos à corporação
3. Empreendimentos com fins sociais
4. Empreendimentos para desenvolvimento local
5. Empreendimentos com objetivo cultural
6. Empreendimentos para desenvolvimento de comunidades

3.2. Empreendedorismo e a criação de empresas

Empresas são criadas para realizar seus objetivos de negócio, como a prestação de um serviço, produção ou venda de um produto. Certamente, as empresas criam valor para a sociedade. Seus empreendedores precisam gerar lucros para que os investidores possam ser compensados, gerando impostos para a sociedade e, caso isso não ocorra, esses aplicadores buscarão uma nova alternativa para seus recursos financeiros.

O desenvolvimento econômico é feito pela criação de empresas que, por sua vez, criam empregos, produtos e serviços que são oferecidos e comprados pelos interessados. Esse mecanismo gera a movimentação financeira e começa com a aplicação de recursos para criar a empresa pelos seus investidores, que esperam recuperar seu investimento acrescido dos lucros.

A criação de novos empregos é um elemento importante nesse processo, pois é através do salário que as pessoas recebem por seu trabalho que a economia se movimenta como um todo, via consumo.

A inovação tecnológica é um elemento importante na competição entre as empresas que fornecem produtos similares e que são denominadas concorrentes. A maneira pela qual essas empresas podem apresentar produtos melhores para seus clientes é através da inovação tecnológica.

A aliança do Empreendedorismo gerador de empresas com as universidades para produzir bens e serviços inovadores é uma maneira que costuma ser praticada com sucesso.

Os empreendimentos empresariais podem ser classificados em:

– **Empreendimentos comerciais**



EXEMPLO

Nessa categoria de empreendimentos empresariais estão todas as lojas comerciais: lojas de roupas prontas para usar, tecidos, supermercados etc.

– Empreendimentos industriais

EXEMPLO



Nessa categoria de empreendimentos estão todas as fábricas que produzem inúmeros bens, como carros, equipamentos, ferramentas, botões, tecidos, aparelhos de telefonia etc.

– Empreendimentos para prestação de serviço

EXEMPLO



Nessa categoria de empreendimentos estão tinturarias, clínicas médicas, escritórios de contabilidade, academias de ginástica, escolas etc.

Como se pode observar, em todas as categorias que englobam as empresas há a criação de valor, as pessoas podem ter empregos e os acionistas ou investidores têm a expectativa de receber uma parcela dos lucros como recompensa pelos investimentos feitos. Os empreendedores se realizam com o sucesso do projeto e se preocupam com o modelo de negócios da empresa, com seu mercado e os produtos e serviços que oferecem.

3.3. Empreendedorismo corporativo

As empresas nascentes, denominação usada pelo GEM, recebem a denominação de *start-up*, em inglês. Essas empresas, quando bem-sucedidas, criam seus produtos e serviços e formam sua clientela com o tempo, até que se firmam, passando a ser classificadas como “novas”.

Algumas delas conseguem seguir em seu desenvolvimento, ampliar suas linhas de produtos e serviços e também desenvolvem novos mercados, aumentando sua clientela, atingindo, então, a categoria de “empresas estabelecidas”. Utilizam planos de negócios para nortear seu caminho e desenvolvem competência para buscar capital, fazer marketing e manter sua posição no mercado.

Nesse ponto, uma empresa passa a enfrentar o desafio da renovação para que não perca sua posição no mercado. A melhor maneira para enfrentar esse desafio pode variar, mas a inovação é certamente o caminho que pode trazer melhores resultados.

A inovação mantém uma empresa em crescimento, pois esta terá produtos e serviços inovadores a oferecer no mercado. Mas, para isso, é necessário promover mudanças maiores em sua estratégia empreendedora, já que a conjugação da competição e de outras forças do mercado requer reformulação de estratégias, o que exige competência do empreendedor para realizar tal tarefa.

Nesse estágio de desenvolvimento, a empresa corre o risco de estabilizar-se sem crescimento, deixando de apresentar novos produtos ou serviços aos clientes e podendo perder sua fatia do mercado.

Uma empresa estabilizada enfrenta forte competição em um mercado concorrencial e precisa inovar. Empresas capitalizadas podem adquirir empresas inovadoras, e essa é uma das opções da inovação. Outro caminho possível é fomentar o empreendedorismo internamente na empresa e acreditar que nos quadros funcionais sempre haverá empregados com características empreendedoras que conhecem o negócio da empresa e as necessidades de seus clientes.

As empresas que pretendem fomentar inovações vindas de seus próprios empregados precisam estimulá-los a trazerem suas ideias para serem avaliadas. Essa ação é essencial para multiplicar o exemplo entre os outros empregados e para fundamentar a percepção de que a empresa é um parceiro justo. Nesse caso, a atitude da empresa é muito importante: é necessário que cada ideia seja considerada de fato. Que, além de recebida e avaliada, a empresa ajude a transformá-la em realidade, criando um espaço específico para o empregado empreendedor poder testar a proposta. Após o teste, é possível que seja necessário melhorá-la com as sugestões decorrentes dos resultados. Há um esforço com passos a serem percorridos, onde a parceria e a maneira construtiva de

agir da empresa empreendedora é que vai ser determinante para se conseguir desenvolver um novo produto ou serviço. Caso haja sucesso ao final do processo, os méritos do empregado empreendedor serão reconhecidos e recompensados pelo benefício que acabou de gerar para a sua empresa.



CONCEITO

Empreendedorismo corporativo é aquele que as empresas praticam em busca de obter de seus empregados a colaboração para conseguir inovar em seus produtos, serviços e processos.



CONCEITO

Empregado empreendedor é aquele que desenvolve propostas de novos produtos, serviços ou processos, com a finalidade de desenvolver a empresa através da inovação.

NOMENCLATURA

O termo intraempreendedorismo é usado para designar o empregado e a empresa que praticam o Empreendedorismo corporativo. Este termo é útil, pois transmite a ideia de quanto suas técnicas são empregadas por ambos.

As empresas que fomentam o Empreendedorismo corporativo adotam certos mecanismos para criar um ambiente estimulante para a inovação. Os aspectos mais importantes são:

– **Tolerância a falhas** — Os empregados que apresentam ideias novas devem ter a oportunidade de avaliá-las com um grupo da empresa designado para esse fim. Muitas vezes, uma sugestão vem malformulada e requer muito trabalho para que se transforme em projeto viável ou, simplesmente, em uma nova proposta implementável que agregue valor.

– **Abertura para a mudança** — A empresa deve admitir que mesmo aquilo que pareça não estar necessitando ser modificado pode ser questionado, e isso deve ser aberto aos empregados.

– **Flexibilidade** — Muitas vezes, uma proposta não é clara ou evidente e precisa ser experimentada para se concluir sobre sua validade ou até para modificá-la e torná-la viável. Para isso, a empresa necessitará investir um pequeno capital para realizar um projeto-piloto e testar a ideia. Essa flexibilidade é necessária e estimulante para o empregado empreendedor, que vai compreender que a empresa levou a sério sua proposta e até aceitou gastar recursos na sua experimentação.

Uma empresa com essa conduta incentiva seus empregados a se arrisquem e a fazerem propostas de melhorias: sabem que serão consideradas e que suas ideias poderão ser comprovadas e demonstrar seu valor funcional, cabendo-lhe parte do mérito pelos resultados obtidos e chance de progresso na carreira. Além disso, não temerão reações negativas caso apresentem uma proposta que seja comprovadamente inviável.

Caso se comprove a validade de implantar uma das propostas feitas por um empregado empreendedor, a empresa deverá saber dar continuidade ao processo. Nessa hipótese, é possível que seja necessário até mesmo abrir uma pequena empresa ou unidade de negócio para fabricar um novo produto ou vender um serviço até então inexistente. Uma empresa que se origina de outra maior e já estabelecida é denominada *spin-off*, e o empregado que trouxe a ideia e está pretendendo viabilizar a novidade deve ter a oportunidade de se transferir para esse trabalho ou de dividir seu tempo entre os dois postos.

É muito importante para uma empresa que pretenda desenvolver o empreendedorismo corporativo saber gerenciar seu próprio crescimento em ambiente de mudança, onde estarão presentes os seguintes elementos:

- **Esperar pelo inesperado** — A empresa desconhece de onde virão as boas ideias e quando irão aparecer e, por isso mesmo, deverá ter uma estrutura capaz de absorver e dar o tratamento adequado a cada uma delas.
- **Antecipar o fim do crescimento rápido** — Antes que seus produtos ou serviços fiquem obsoletos e comecem a perder espaço para seus concorrentes, as empresas inovadoras substituem seus produtos e serviços capazes de melhor consolidarem sua trajetória.

- **Fixar o crescimento e manter o foco** — A empresa deve estabelecer suas metas de crescimento e se fixar nas ações necessárias para cumpri-las, sem perder seu foco enquanto estas forem de seu interesse.
- **Desenvolver fontes de objetividade** — Consiste, por exemplo, em realizar projetos-piloto para testar algum novo produto ou processo, em lugar de fomentar longas e intermináveis discussões sobre se deve descontinuar ou ir adiante com cada projeto. Testar pode ter um preço, mas projetar o que aquele produto ou serviço pode representar no futuro passaria a ser um grande diferencial no mercado.
- **Pensar como uma empresa empreendedora deve fazer** — Uma empresa empreendedora aceita o erro, mas avalia cada proposta de mudança com tranquilidade e interesse. A empresa empreendedora aceita e quer mudar, mas segue um processo de avaliação da mudança e de planejamento da forma como deve mudar, administrando seus riscos.
- **Desenvolver uma liderança apropriada** — A liderança de mudança é diferente da liderança de produção: a primeira não está comprometida com uma meta de produção, e sim com a qualidade da mudança; e a segunda precisa cumprir metas de produção desafiadoras e não pode parar para acolher uma mudança.
- **Alimentar a cultura da empresa** — O sucesso em conseguir inovação para a empresa, especialmente proveniente das sugestões de seus empregados, é o que estimula e alimenta a cultura da empresa no sentido de ser inovadora e empreendedora.

A partir dessas posturas é possível estabelecer características típicas para o gerente de uma empresa que pratica o Empreendedorismo corporativo e é um gerente empreendedor. Estas características são:

- ⊙ Perceber uma oportunidade.
- ⊙ Perseguir essa oportunidade.
- ⊙ Acreditar que o sucesso é possível quando se explora uma oportunidade.
- **Procurar por ideias diferenciadas** — Aquelas que ninguém ainda apresentou. Em inglês, existe um termo bem adequado que expressa esse conceito: *uniqueness*.
- **Acreditar na força do produto** — O produto em si é o ponto fundamental, e não a agitação de marketing que se faz em torno dele. Um produto que não traga benefícios para os clientes tem muita dificuldade de ser aceito pelo mercado, por melhor que seja a publicidade que se faça em seu benefício.

- Reconhecer e valorizar o conhecimento ou talento especial que o empreendedor corporativo apresenta.

O empreendedor corporativo é uma alternativa de mudança e de inovação em organizações estabelecidas e tem as seguintes características:

- É capaz de redefinir objetivos da empresa.
- Vive em um ambiente de saudável insatisfação, sempre em busca de novos caminhos para cada produto, serviço ou processo.
- Pode colocar os produtos e serviços atuais da empresa fora do negócio, criando variantes que atendam melhor a sua clientela.
- Procura conduzir os clientes em vez de ser conduzido por eles, adiantando-se ao apresentar as inovações que os clientes ainda não haviam imaginado.
- Muda os tradicionais pressupostos sobre preço e desempenho na concepção que a empresa tem e na visão de seus clientes — por vezes, um preço mais alto somente poderá ser praticado se os clientes perceberem um valor agregado maior que o oferecido pelos produtos atuais.

Em defesa do Empreendedorismo corporativo, o Prof. Gary Hamel, em seu livro *Leading the Revolution*, apresenta algumas colocações que destacamos a seguir:

– Quanto mais de economia a empresa pode obter apertando o parafuso no seu negócio atual? Estariam os gerentes trabalhando com afinco para obter ganhos cada vez menores?

– Quanto mais de crescimento de ganhos a empresa pode obter reduzindo os gastos no negócio atual? A empresa está gastando cada vez mais para conseguir ganhar novos clientes e fatias de mercado?

– Quanto tempo a mais a empresa poderá sustentar sua participação no mercado através de compras de controle de empresas, de *spin-offs*, e outras formas de engenharia financeira? A gerência superior está chegando ao seu limite de habilidade para forçar a participação da empresa no mercado sem que seja criada nova riqueza?

– Quanto mais em termos de economia de escala a empresa pode ganhar com fusões e aquisições? Os custos de integração estão começando a superar as economias obtidas com os cortes de custos de *overheads*?*

* *Overheads* — De modo geral, este termo é aplicado aos custos de bens e serviços que não são diretamente identificáveis, nem se somam ao produto ou serviço que constitui o objeto principal da operação.

– Em quanto as estratégias dos quatro ou cinco maiores competidores diferem das adotadas por sua empresa? A cada dia, está ficando mais difícil estabelecer alguma diferença entre os competidores?

EXEMPLO



A 3M é uma empresa conhecida por suas invenções criativas e pratica intensamente o Empreendedorismo corporativo. No livro *From Those Who Have Been There*, o autor DeSimone, *chairman* e *CEO* da 3M, afirma:

– Temos 8.000 pesquisadores que devem gastar 15% do seu tempo de trabalho em projetos não aprovados — e este é um tipo de ambiente empreendedor que muitas corporações buscam emular.

– Só há possibilidade de sucesso para essas novas atividades, quando a empresa tem a habilidade financeira e equipe gerencial apropriada para lhes dar suporte e ainda, conseguir cumprir suas metas atuais.

– A gerência da 3M é tão flexível e confiante que não se preocupa se não ouvir falar de um empregado por um bom tempo.

– Se a energia criativa de alguém está desaparecendo, a pessoa é simplesmente realocada para um departamento onde sua energia possa ser revitalizada.

– O processo de contratação é uma parte-chave do ambiente criativo e empreendedor da 3M — o perfil dos contratados deve incluir entendimento do mercado, apresentar características inovadoras, ter um passado com vivência em projetos realizados (mesmo como crianças) e mostrar projetos familiares empreendedores e inovadores.

Podemos resumir o contexto do Empreendedorismo corporativo da seguinte maneira:

- Os últimos 25 anos produziram imensas mudanças nas funções, padrões e ciclos das organizações.
- Essas mudanças são tipicamente adaptações (algumas extremas) das mais tradicionais teorias, métodos e práticas que foram desenvolvidas no último século.
- As clássicas maneiras de gerenciar e promover o crescimento não são capazes de produzir um ambiente inovador em uma empresa, o que só poderá ser obtido com as abordagens sugeridas pelo Empreendedorismo corporativo.

3.4. Empreendedorismo social

Você talvez não saiba, mas aproximadamente 1,5% do PIB brasileiro é aplicado anualmente em programas sociais. Como você pode imaginar, esse percentual representa um valor muito apreciável.

Histórico do PIB por trimestre

2006	1º	R\$ 539,3 bilhões
	2º	R\$ 566,7 bilhões
	3º	R\$ 593 bilhões
	4º	R\$ 626,5 bilhões
2007	1º	R\$ 598,8 bilhões
	2º	R\$ 635,1 bilhões
	3º	R\$ 645,2 bilhões
	4º	R\$ 679,5 bilhões
2008	1º	R\$ 665,5 bilhões
	2º	R\$ 716,9 bilhões

O Brasil encerrou o primeiro semestre de 2008 com um Produto Interno Bruto (PIB) — soma de tudo que é produzido no país — de R\$ 1,382 trilhão, segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 10/09/2008. Houve crescimento de 6% em relação ao mesmo período do ano passado.

Fonte: http://www.abril.com.br/noticia/economia/no_300651.shtml.

O Programa Bolsa-família, maior programa social do governo federal, tem apresentado anualmente os seguintes gastos:

Em 2007 – R\$ 8,9 bilhões

Em 2008 – R\$ 10,6 bilhões

Em 2009 – R\$ 12 bilhões (segundo orçamento aprovado)

Como se pode ver, trata-se de valores consideráveis em relação às despesas públicas, mas, ao mesmo tempo, insuficientes se considerarmos as demandas sociais e a grande população que vive abaixo da zona da pobreza.

É muito importante que os programas sociais sejam feitos de modo planejado e zelando pela boa aplicação dos recursos, tanto sob o ponto de vista de sua eficácia como sob o ponto de vista de sua eficiência. A eficácia consiste em aplicar naquilo que faz a diferença e produz um resultado significativo para o combate aos problemas sociais. A eficiência significa a aplicação de uma menor quantidade de recursos para se obter o mesmo resultado. Isso poderia ser traduzido assim: dado um objetivo, é possível atingi-lo com maior ou menor conforto, gastando-se mais ou menos. A opção que se recomenda adotar é a de atingir o objetivo (resultado) com o menor volume de recursos, para que sobre mais recursos para atender aos demais necessitados de ajuda social, ou seja, viabilizar outros programas.

Outro ângulo da questão sobre o qual você precisa refletir: o governo não consegue atender a todas as carências sociais do país, pois não há recursos suficientes para isso. Além disso, por uma questão de cidadania, solidariedade e responsabilidade social, é importante que cada pessoa, física e jurídica, dentro de suas possibilidades e atendendo a sua motivação e área de conhecimento, venha participar das ações sistemáticas de melhoria do país e da sua população.

Por essas razões, a abordagem do tema tem importância central no Empreendedorismo, que não é apenas interessado e dedicado a criar empresas e buscar lucros. Claramente, o empreendedor está inserido na sociedade em que vive e tem, portanto, todo o interesse de que seu país e sua população estejam vivendo em melhores patamares de qualidade.

Além disso, como veremos neste capítulo, o uso das percepções dos empreendedores nessa área tem ajudado muito a modificar a atuação das pessoas que nela atuam, conduzindo a resultados que favorecem a melhoria da utilização dos recursos e a busca de autossustentação para as entidades dedicadas às ações sociais.

CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDORISMO APLICADO À ÁREA SOCIAL



CONCEITO

Empreendedor social é uma pessoa visionária, criativa, prática e pragmática, que sabe ultrapassar obstáculos para gerar mudanças sociais significativas e sistêmicas.

Deve ter uma proposta verdadeiramente inovadora, com resultados de impacto social positivo na região onde atua, necessitando de estratégias concretas para disseminação dessa ideia, nacional e/ou internacionalmente.

Nos líderes sociais com perfil empreendedor são identificadas as seguintes características:

- Concebem e criam campos de trabalho inteiramente novos na área social.**
- Fundam instituições focadas em cumprir seus objetivos e com atuação dinâmica.**
- Têm foco em um público-alvo específico, com algumas características comuns associadas à falta de algo praticamente inalcançável e essencial à sua própria sobrevivência.**
- Inventam processos sociais que mudam a prática de instituições.**
- Propõem metas e objetivos para políticas e instituições públicas, alterando, muitas vezes, a maneira de se relacionarem com grupos sociais e até mesmo com os beneficiários dos programas sociais dos governos.**

ASSISTENCIALISMO × EMPREENDEDORISMO

O assistencialismo, tal qual se coloca aqui no Brasil, eivado de intenções e práticas ligadas a interesses político-eleitorais, não tem possibilidade de

se harmonizar com o Empreendedorismo, calcado em capital social e em busca de soluções que valorizem a cidadania.

Para entender melhor essa questão, vamos relatar de modo sucinto os pontos mais importantes da trajetória dos movimentos sociais no Brasil:

1. A filantropia como ponto de partida — Desde o século XVI observam-se no Brasil ações de caráter filantrópico, como o aparecimento das santas casas de Misericórdia, que existem até hoje. Tais entidades se dedicavam ao atendimento a pessoas carentes.

A filantropia no Brasil desenvolveu-se sob a lógica da prática assistencialista, com base na caridade cristã. Ricos exerciam a filantropia sustentando escolas, hospitais, santas casas, asilos.

2. No final do século XIX e início do século XX, esse quadro começou a mudar. Surgem, no início do século XX, instituições de assistência e amparo à população carente, deixando a lógica da caridade cristã como motivação e passando a ter o objetivo de assistir os grupos que tinham uma relação mais específica com os patrocinadores. Foram os sindicatos que passaram a criar ações sociais para atender aos trabalhadores que estavam experimentando os primeiros tempos da industrialização e grupos de imigrantes estrangeiros já vivendo no Brasil havia alguns anos e que recebiam seus conterrâneos chegando dos respectivos países de origem, como ocorreu sistematicamente graças à receptividade favorável do Brasil a acolhê-los.

3. Com a Proclamação da República, o Estado passou a atuar intensamente nessa área, especialmente nos segmentos de saúde, higiene e educação, cumprindo as atribuições constitucionais que lhes foram conferidas. Além disso, o Estado interveio nas organizações sociais, como condição para contribuir financeiramente com elas — os recursos dados pelo Estado tinham suas contas auditadas pelo governo.

4. A partir dos anos 20 e 30 do século XX, a rápida industrialização do país agravou essa situação. Cresceu muito rapidamente a massa de operários, especialmente em áreas urbanas, quando ainda não havia uma legislação trabalhista que lhes garantisse direitos sociais e, desta forma, os problemas pendentes ampliaram-se. Como resposta da sociedade, o número de organizações sem fins lucrativos se multiplicou, mas sempre com dependência econômica do Estado.

5. Sindicatos, associações de classe e organizações para auxílio a imigrantes entraram cada vez mais fundo na área social e, ainda, nos anos 70,

foram fundadas novas organizações, algumas delas dedicadas à defesa dos direitos humanos (ameaçados pela ala radical da ditadura militar).

6. O nome ONG (Organizações Não Governamentais) passou a ser usado para identificar essas organizações sem finalidade lucrativa, mas essa nomenclatura nunca foi acolhida pela legislação brasileira, que usa o termo OSCIP.

7. A partir dos anos 70, tivemos uma mudança radical nessas organizações, especialmente porque parte delas se opunha ao governo e com isso não recebiam seu dinheiro. A lógica mudou para elas, já que tiveram de buscar sua sobrevivência através da contribuição de pessoas físicas e jurídicas, inclusive de organizações externas ao país (Fundação Ford, Rockefeller e agências de fomento internacionais).

8. A partir dos anos 80, uma nova mudança ocorreu: a abertura política e econômica nos países do Leste europeu e a emergência das crises, inclusive de fome, na África, deslocaram o financiamento das entidades internacionais para aqueles locais. Novamente, a lógica mudou, e desta vez as organizações passaram a buscar sua sustentabilidade através da contribuição individual e de empresas — em dinheiro e em trabalho voluntário —, mas a partir do mérito de suas causas e em sua capacidade de criar valor.

9. O termo “terceiro setor” passou a ser utilizado nos anos 90 para designar as organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, criadas e mantidas com ênfase na participação voluntária. Essas organizações atuavam na área social visando a solução de seus problemas, agravados pelas políticas econômicas que aumentaram a diferença entre a base e o topo das classes sociais do país.

Em 2009, existiam no Brasil 250 mil organizações do terceiro setor, movimentando aproximadamente 1,5% do PIB brasileiro. No futuro, espera-se que essas organizações movimentem maior porcentagem do PIB, aproximando-se da experiência internacional. Nos Estados Unidos, segundo informações que recolhemos, o terceiro setor movimenta 6,3% do PIB americano (*fonte: Salomon, L. Investment Management in the Nonprofit Sector. Studying the Performance of Private Foundations*).

10. Como veremos adiante — em responsabilidade social —, há um engajamento crescente do setor privado nas questões sociais. Dezenas de fundações com objetivos sociais e sem finalidade de lucro surgiram, ligadas a empresas como: Odebrecht, Educar, Boticário, Acesita, Shell etc.

11. Nos últimos anos, com a entrada do setor privado nessas organizações, houve um gradativo processo de adaptação a critérios típicos da iniciativa privada: mais uma mudança da sua lógica, agora direcionada a fazer o planejamento dos seus investimentos; da busca da produtividade e de outros indicadores de eficácia; e da forma como os recursos são aplicados.

A partir de então, elas passam a ser denominadas organizações da sociedade civil (OSC) que não têm a participação do Estado. Em todas essas organizações, a busca da sustentabilidade é algo essencial e marcante. Pode existir um investimento para salvar situações críticas e preparar pessoas para exercerem novas funções e profissões, mas se objetiva que ao final haja sustentabilidade.

ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Forma de Constituição — Sob o aspecto legal, existem as seguintes formas para uma organização sem fins lucrativos e de clara atuação social ser constituída:

- Fundação pública ou privada
- Associação ou sociedade civil
- Cooperativa
- Cooperativa social

Se a organização tiver superávit ao final do exercício, este terá de ser reinvestido na própria organização. Se este superávit for capaz de sustentar a operação da organização e, assim, ela não mais necessitar receber doações e contrair financiamentos para se sustentar, a organização passa a ser considerada autossustentável.

Forma de Qualificação — Certificados podem qualificar as organizações e são concedidos pelo poder público, mediante a comprovação do atendimento a certos requisitos:

- Título de Utilidade Pública — federal, estadual e municipal
- Registro no Conselho Nacional de Assistência Social
- Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos
- Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público — OSCIP
- Organizações Sociais

Responsabilidade social: conceito e forma de aplicação



CONCEITO

Segundo o Instituto Ethos* de Responsabilidade Social, *responsabilidade social empresarial* é:

- a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona; e
- o estabelecimento de metas empresariais que impulsionam o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Quem pode se associar ao Instituto Ethos:

- Empresas
- Entidades empresariais
- Instituições de ensino

Seus associados — empresas de diferentes regiões, setores e portes — têm faturamento anual correspondente a quase 35% do PIB brasileiro e empregam em torno de 2 milhões de pessoas.

Compartilham entre si o interesse de estabelecer padrões éticos de relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, acionistas, poder público e meio ambiente.

Visite o site do Instituto Ethos: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>

* Organização não governamental com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável.

Comparação entre OSC tradicionais e empreendedoras

Tradicionais	Empreendedoras
Hierarquia	Equipe/trabalho orientado
Controle centralizado	Descentralização/ <i>empowerment</i>
Foco no melhor p/ a organização	Foco no melhor p/ o cliente
Ênfase nos programas	Ênfase no centro de competências
Dependente de recursos	Autossuficiente
Espectro muito amplo	Nicho orientado

Comparação entre Empreendedorismo empresarial e social

Empresarial	Social
Individual	Coletivo
Produz para consumo	Produz para a comunidade
Tem foco no mercado	Tem foco no social
Visa lucro	Visa impacto social
Foco no cliente	Foco no risco social
Visão de expansão	Visão de promoção

O Empreendedorismo na área social — a entidade renovadora Ashoka

Quando apresentamos as entidades mais importantes do Empreendedorismo no Brasil, tratamos da Ashoka, para que você a conhecesse. Agora vamos nos aprofundar nesse tema e ver mais detalhadamente o que é o trabalho da Ashoka e como ela contribui para irradiar o assunto no Brasil.

A origem e o significado do nome Ashoka é um ponto de partida interessante para entender a percepção de mundo dos fundadores dessa entidade de atuação ímpar na área social.

Em sânscrito — língua indoeuropeia de registro escrito mais antigo —, Ashoka significa “ausência de sofrimento”.

Ashoka foi também o nome de um imperador que governou a Índia durante o século III a.C. e é lembrado como um dos maiores inovadores sociais do mundo. Após uma guerra pela unificação do país, o imperador Ashoka renunciou à violência e dedicou sua vida à promoção do bem-estar social, da justiça econômica e da tolerância. Em seu governo, instituiu serviços de saúde, lançou um amplo programa de abertura de poços, construiu alojamentos para viajantes e plantou milhares de árvores para fazer sombra nas estradas quentes e de muita poeira da Índia.

Mas vamos repetir o que é a Ashoka, enquanto instituição: a Ashoka é uma organização mundial, sem fins lucrativos, pioneira no trabalho e apoio aos empreendedores sociais — pessoas com ideias criativas e inovadoras, capazes de provocar transformações com amplo impacto social.

Foi criada em 1980 pelo norte-americano Bill Drayton e teve na Índia seu primeiro país de atuação. Hoje, está presente em 60 países e, no Brasil, desde 1986.

A Ashoka é pioneira na criação do conceito e na caracterização do Empreendedorismo social como área profissional de trabalho. Em sua metodologia, identifica e seleciona o empreendedor social, ao qual oferece uma bolsa mensal por três anos para que ele possa se dedicar exclusivamente ao seu projeto e ainda contribui significativamente para sua profissionalização, enquanto empreendedor social, provendo serviços como seminários e programas de capacitação.

Todos os empreendedores sociais da Ashoka fazem parte de uma rede mundial de intercâmbio de informações, colaboração e disseminação de projetos, composta hoje por mais de 1.600 empreendedores localizados nos diversos países em que atua. No Brasil, compõem a rede cerca de 250 empreendedores sociais.

Além disso, o Centro de Competência para Empreendedores Sociais — uma parceria da Ashoka com a McKinsey & Company — oferece para a rede de empreendedores sociais e outras organizações do setor a adaptação e transferência de conhecimentos, práticas, ferramentas de gestão e planejamento do setor privado para que sejam usadas pelo setor social.

A Ashoka atua através de um processo de seleção rigoroso e qualificado dos empreendedores sociais e busca permanentemente a inovação. Seu apoio aos empreendedores sociais nos diferentes estágios de desenvolvimento de suas ideias e sua filosofia de investir em pessoas, e não em projetos, fazem da Ashoka uma organização única, que se diferencia no contexto do setor “cidadão” no Brasil e no mundo.

De seu site (<http://www.ashoka.org.br/>) podemos tirar algumas informações para completar sua caracterização e entendimento:

Missão — Contribuir para criar um setor social empreendedor, eficiente e globalmente integrado.

Visão — Todo mundo pode mudar o mundo.

Cada indivíduo da sociedade pode ser um agente de mudanças e contribuir para a superação das necessidades sociais. Para estimular e tornar

concreto esse potencial de transformação, o setor social deve ser ágil e reagir com eficácia às soluções e transformações sociais que vêm sendo geridas pelos cidadãos em todas as partes do mundo globalizado.

Rede de empreendedores sociais ASHOKA: por meio da criação e apoio a uma rede de empreendedores sociais com visão estratégica, criatividade, determinação e motivação, a Ashoka promove a inovação e busca possibilitar aos indivíduos com essas características a descoberta de seu potencial para provocar as mudanças necessárias.

Como o setor social cresce e se estrutura em todos os continentes, a missão da Ashoka se torna um desafio ainda maior, notadamente nos próximos cinco anos, que constituirão uma janela de oportunidades para a conformação definitiva do setor cidadão.

A Ashoka estrutura sua atuação na interação de três pilares:

1º Pilar: Voltado para o investimento em empreendedores sociais, porque a Ashoka acredita que eles são capazes de ampla transformação social.

2º Pilar: Tem seu foco de atuação no Empreendedorismo em grupo. Para a Ashoka, se um empreendedor é capaz de promover vasto impacto social, juntos e em grupos essas transformações atingem escala ainda maior.

3º Pilar: Refere-se ao desenvolvimento de infraestrutura eficiente para o setor social não só para o crescimento desse setor, mas também como forma de sustentação das transformações conquistadas.



EXEMPLO

Exemplos de Empreendedorismo social na Ashoka:

Veja os filmes:

- a) *Ashoka empreendedores sociais.wmv*
<http://www.youtube.com/watch?v=s3WJEXppLnc>
- b) *Ashoka — Geração Muda Mundo*
<http://www.youtube.com/watch?v=HEHDv9VULhM>
- c) *Fundação Gol de Letra*
<http://www.youtube.com/watch?v=ml-ChNHB42c>
- d) *Instituto Ayrton Senna – Talento*
<http://www.youtube.com/watch?v=XVUQ31h6jt4>



EXEMPLO

Um exemplo brasileiro de Empreendedorismo social

Em 1994, Rodrigo Baggio, um jovem profissional da área de educação em informática, percebeu que a tecnologia da informação poderia ser uma grande ferramenta para lutar contra a exclusão social. Primeiramente, criou um *link* para unir jovens de todas as classes sociais, o *JovemLink*.

Notou, porém, que só os que tinham computador conseguiam acessar a rede e verificou que seria necessário levar a tecnologia ao “outro lado da fronteira digital”. Assim, criou a primeira escola de informática na comunidade Dona Marta, no Rio de Janeiro, e deu os primeiros passos para a criação, em 1995, do CDI (Comitê para Democratização da Informática); veja o site www.cdi.org.br/.

Trata-se de uma organização não governamental cuja missão é “promover a inclusão social utilizando a tecnologia da informação como um instrumento para a construção e o exercício da cidadania”.

Com sede no Rio de Janeiro, hoje está construída e consolidada uma rede de Escolas de Informática e Cidadania (EIC), de forma autônoma e autossustentável. São mais de 789 escolas, com atuação em âmbito nacional, em 38 cidades e 20 estados. Nelas, foram capacitadas 461.440 crianças e jovens nos últimos 13 anos.

Internacionalmente, está distribuída em cerca de dez países. O CDI mantém vasta rede de parceiros para dinamizar suas atividades nacionais e internacionais, destacando-se entre eles: BNDES, Fundação W. K. Kellogg, BID, Banco Mundial, Xerox, Fundação EDS. Devido aos resultados, esse projeto é considerado pela ONU como de impacto e de exemplo mundial, pois pode ser aplicado em vários lugares e alcançar, a um custo baixo, resultados significativos de inclusão não só digital, mas também social e de exercício da cidadania.

Fonte: Revista da FAE, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 15-18, jul./dez. 2004 |15



ATIVIDADE

Procure você mesmo outros filmes de Empreendedorismo social no YouTube.



ATIVIDADE

A **Ashoka** e o **CDI** não são os únicos projetos brasileiros relevantes em Empreendedorismo social e com a característica de *uniqueness*. Felizmente, se propagaram e fizeram seguidores e hoje existem vários outros projetos que seguem seus pontos positivos. Queremos que você os conheça e que identifique sua forma de atuação e suas semelhanças e diferenças em relação à forma de atuar da Ashoka e do CDI.

Vamos começar:

- Visite o site <http://www.realice.com.br/instituto/index1.htm>, do Instituto Realice. Identifique o que faz esse empreendimento social e qual a sua forma de atuação. A quem o Instituto Realice beneficia? Quem, o que e como produz? Quem e como são comercializados os produtos?
- Você vai acabar visitando o site <http://www.redeasta.com.br/>, da Rede Asta, e também o <http://www.maosbrasil.com/>, do Projeto Mãos Brasil.

Uma conclusão para você refletir a respeito:

Ao observar a Ashoka e o CDI, você pode perceber diferenças substanciais em relação a outras organizações que temos visto atuar na área social.

Por isso é que dizemos que o Empreendedorismo entrou inovando na área social. No caso da Ashoka, constata-se a inovação através de uma nova metodologia de atacar os problemas apostando na formação dos empreendedores sociais, para que tenham conhecimentos sólidos para

**ATIVIDADE**

Vamos a mais visitas: você já aplaudiu muito as atuações de um dos mais benquistos desportistas brasileiros: Ayrton Senna da Silva. Também deve ter chorado sua morte, como nós e todos os brasileiros. Pois bem, agora seu nome está associado ao Instituto Ayrton Senna e você vai visitar o site e poderá ver os programas que são feitos pelo instituto e qual é o seu foco. Entenda a forma de atuação desse empreendimento social e verifique seu método de trabalho, seus apoiadores, programas e projetos.

<http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/br/default.asp>

realizar sua missão, podendo até compreendê-la melhor; constituindo a rede de empreendedores, sabendo que desse modo estará criado um mecanismo de gestão do conhecimento, favorecendo as trocas de experiências, fomentando a solidariedade entre os diferentes grupos que passam a colaborar uns com os outros e a gerar estímulo pelas vitórias obtidas e alento nas situações difíceis; estabelecendo a autossustentação como meta, buscando a perpetuação dos mecanismos sociais e a liberação de recursos para beneficiar um maior número de pessoas.

**ATIVIDADE**

Um desafio para você dedicar algum tempo: encontre uma área social aqui no Brasil que o motivaria a agir como voluntário. Tente imaginar que tipo de ação você poderia propor de forma a produzir alguma melhoria no modo de vida das pessoas componentes do grupo social focado. Como organizaria um empreendimento social para realizar suas ideias? Como imaginaria conseguir os recursos para viabilizar esse empreendimento? Como torná-lo autossuficiente? E a participação das pessoas: os beneficiários, os apoiadores, os voluntários, a forma de organização? Bem, você já está planejando... mesmo que ainda não tenha percebido!

Do lado do CDI, criação de Rodrigo Baggio, temos a ênfase na INCLUSÃO. Reflitam bem quantos problemas de desajuste social podem ser resolvidos através dela. O ser humano deseja participar de todos os grupos que lhe interessam. A restrição a essa inclusão vai gerar uma percepção de inferioridade e até mesmo de menosprezo. No caso específico da informática, podemos até dizer que as pessoas que não tinham posses para adquirir um computador se sentiam excluídas e isso geraria até mesmo uma rejeição por parte delas em relação aos benefícios que a informática tem trazido para o ser humano. Com movimentos como o CDI, esse vetor se inverte: as pessoas passam a querer usar a informática, por não temer seus aspectos de inovação e por reconhecer o valor que eles agregam a sua vida.

Ainda para você refletir

Vamos analisar a questão das estatísticas do setor social e, para isso, vamos falar de uma entidade brasileira, ABDL (Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças):

Do seu site www.abdl.org.br, tiramos ainda o link <http://www.lead.org.br/article/fix/49?GlobalSectionIDOverride=1>:

“A ABDL é uma organização sem fins lucrativos (OSCIP) com a missão de articular liderança para um mundo sustentável. A instituição desenvolve programas de formação de liderança e projetos voltados à capacitação e mobilização de atores sociais interessados em promover o desenvolvimento sustentável.

A ABDL nasceu em 1991, resultante de uma parceria entre a Universidade de São Paulo e a Fundação Rockefeller, para trazer ao Brasil um inovador programa de formação de liderança em meio ambiente e desenvolvimento, o Programa LEAD. Hoje, a ABDL é uma organização brasileira autônoma, vinculada à rede internacional LEAD (Leadership for Environment and Development) e apoiada por vários parceiros, nacionais e internacionais, que apostam em sua trajetória e acreditam em sua metodologia de formação para a ação.”

Agora vamos falar de Lester Salomon, autor do livro *Investment Management in the Nonprofit Sector. Studying the Performance of Private Foundations*, que citamos e que contém a informação de que o terceiro setor movimenta 6,3% do PIB americano.

O Boletim da ABDL entrevistou Salomon e o apresenta inicialmente assim: “Lester Salomon é um dos principais pensadores do Terceiro Setor

em nível mundial. Como diretor do Centro de Estudos da Sociedade Civil da Universidade Johns Hopkins, ele vem dirigindo um programa de *fellowship* (companheirismo) desenvolvido pela entidade que reúne pesquisadores e ativistas da sociedade civil de todo o mundo.”

Salomon, na referida entrevista, define terceiro setor do seguinte modo:



CONCEITO

O Terceiro Setor “é um conjunto muito amplo de organizações autônomas de caráter privado que não distribuem lucros para seus membros. Nessas organizações, as pessoas são livres para escolher se participarão ou não, ou seja, são organizações voluntárias. Elas também não são ligadas aos governos. Isso inclui hospitais, educação, organizações não governamentais voltadas para o desenvolvimento e os direitos humanos.”

“O Terceiro Setor está caminhando rumo a uma revolução da associação de massas em nível global, que vem se espalhando por diversas áreas distintas. Há mudanças comunicacionais em curso, a abertura de oportunidades que as pessoas sequer sabiam que existiam, mudanças na forma como pensamos o papel dos governos locais. Por outro lado, existe grande insatisfação com a capacidade do Estado em prover serviços sociais e do mercado produzir os tipos de proteções socioambientais que as pessoas desejam. Tudo isso tem feito se ampliar a percepção de que cada pessoa tem de tomar a iniciativa em suas próprias mãos e deve começar a agir por conta própria.”

Essas declarações mostram a importância da área em todo o mundo e, no pensamento de Salomon, o Estado continuará atuando juntamente com as organizações privadas, de modo complementar um ao outro.

A seguir, o boletim pergunta qual o papel dos programas de formação de redes de liderança em um mundo onde as tecnologias de comunicação são capazes de estabelecê-las. E Lester responde:

“Estamos em um mundo onde existe tanta informação disponível que precisamos filtrá-la e interpretá-la. Ambos os programas não se preocupam apenas em gerar novas informações, mas em criar redes capazes de interpretá-las.

Há uma diferença grande entre mera informação e o conhecimento. O segundo só acontece quando há a compreensão dos significados por trás dos dados crus que compõem a informação. As redes têm o poder de permitir o compartilhamento de compreensões e conceitos, tornando-os comuns a todos os seus membros. Isso não acontece sem muita interação, e ambos os programas criam um ambiente para que essa troca aconteça.”

Em função disso, estamos levantando o questionamento do que representam as informações que estão circulando sobre os programas sociais. Vamos mostrar um exemplo que você deve ter observado neste capítulo: que aproximadamente 1,5% do PIB brasileiro se destina a programas sociais e que nos Estados Unidos o percentual atinge 6,3% do PIB americano. Vamos analisar o que está compreendido como programa social nos dois conceitos? Em primeiro lugar, não vamos encontrar essa informação com clareza em suas fontes. Em segundo lugar, já que não existe a informação disponível, caberia uma especulação: quais os itens que estão incluídos como programas sociais.

Vamos, de acordo com a nossa percepção, listar os itens possíveis:

- Doações recebidas por entidades privadas que expressamente atuam em programas sociais — Essas doações podem vir do país ou do exterior e podem vir de pessoas físicas ou de pessoas jurídicas.
- Recursos governamentais empregados em programas dos governos federal, estadual e municipal direcionados para a ação social. Esses programas podem incluir ou não benefícios concedidos através da Previdência Social e, nesse caso, surge a primeira questão para comparar os índices. No caso do Brasil, compete à Previdência Social prover o pagamento das aposentadorias, do salário-desemprego, do auxílio concedido aos trabalhadores pelo nascimento de filhos etc. Só que, quando falamos em 1,5% do PIB brasileiro em programas sociais, essas parcelas não estão incluídas, porque a Previdência Social é considerada à parte, como algo que tem aplicação geral a todos os trabalhadores. Já nos indicadores norte-americanos, não temos a mesma situação: uma parte da Previdência que se refere à ajuda aos desempregados compete ao governo, mas a aposentadoria é privada e depende da contribuição que cada pessoa faça, se quiser.

– Recursos governamentais repassados para entidades privadas que fazem programas sociais – Essas parcelas não têm significado claro para efeito de cálculo dos indicadores. Cada vez menos esses repasses são feitos, pois as mais novas organizações dedicadas a programas sociais têm como filosofia buscar a autossuficiência e o Estado está cada vez mais pressionado pelo atendimento a seus próprios programas. Concluimos que, em cada local ou país, a inclusão ou não daqueles dados nos índices precisa ser analisada em cada caso.

Assim, toda vez que forem fornecidas informações como porcentagem do PIB utilizado em programas sociais, você deve tomar cuidado: tentar entender o que está incluído ou não, se esses dados são somente ilustrativos e se são comparáveis ou não.

3.5. Empreendedorismo e desenvolvimento local

Os governos locais responsabilizam-se pelos serviços públicos prestados ao cidadão, tais como escolas elementares, postos de saúde, pavimentação de ruas, manutenção de parques, defesa civil, segurança dos bens públicos municipais. Então, o município é onde vamos procurar os primeiros serviços que esperamos do Estado.

Em um nível mais alto de governo, o estadual presta serviços hospitalares, educação profissionalizante e de nível médio, estradas internas ao estado, transporte ferroviário, segurança pública, justiça etc.

Finalmente, no nível hierárquico maior está o governo federal, que complementa os serviços prestados ao cidadão.

Mas por que estamos falando disso? Você já descobriu: é que se percebe que os diferentes níveis de governo estão associados a inúmeros empreendimentos que nos interessam muito, pois uma boa parte deles é orientada a nos prestar serviços diretamente. Existem atividades contínuas, ou melhor, sistemáticas, como o atendimento em um posto de saúde. Por outro lado, temos obras públicas, como uma estrada, a pavimentação de uma rua ou a construção de uma escola. Esses são projetos: têm início, orçamento, execução e fim. Então, como falar em empreendimentos?

Um empreendimento é uma entidade que pode ter vida continuada, compreendendo atividades e projetos. Veja uma empresa, uma loja comercial: todos os dias há diversas tarefas sendo feitas, como atendimento aos clientes, contabilização das vendas, arrumação das mercadorias nos locais próprios e há também projetos, como a construção de uma filial ou o lançamento da coleção de verão daquele ano.

A administração pública é organizada em órgãos que têm objetivos, finalidade e vida continuada e que realizam projetos e atividades. Enfim, tais entidades precisam ter planejamento com a definição de seus objetivos em um período de tempo, metas específicas, fontes de receitas e despesas geradas pelos encargos necessários para a prestação de seus serviços. Uma diferença: não havendo finalidade lucrativa, o custeio precisa ser coberto com as verbas do Estado, obtidas via tributos.

Então, é nos governos que temos uma quantidade enorme de organismos que precisam ter seus planos elaborados e acompanhados. Quando a administração pública tem objetivos de desenvolvimento, como reformular o sistema viário de uma cidade ou construir uma dezena de postos de saúde para atender a um município, o planejamento torna-se ainda mais importante. Nesse caso, os planos serão tipicamente de desenvolvimento, isto é, atividades e projetos serão realizados e permitirão que se note uma mudança na forma como aquele serviço passou a ser prestado à população, ao final do horizonte do planejamento.

Podemos acrescentar ainda que, em muitos projetos públicos, há obras que necessitam ser operadas e mantidas: por exemplo, quando se realiza a construção de uma escola, a conclusão da obra não significa que terminou o trabalho e que seu objetivo foi atingido. Talvez o objetivo do construtor tenha sido alcançado, mas o do governo continua a ser perseguido: a escola precisa funcionar e aulas tem de ser dadas, alunos precisam aprender as disciplinas ensinadas. Logo, o empreendimento continua a funcionar e somente um de seus projetos, que consistiu na construção da escola, já terminou.

Não é fora de propósito dizer que boa parte dos alimentos produzidos pela agricultura brasileira é desperdiçada e ainda acrescentar que existem pessoas no Brasil que passam fome, segundo o IBGE em sua Pesquisa Nacional Domiciliar (PNAD) de 2004.

Mas você deve estar pensando: e o que o assunto relacionado ao planejamento de empreendimentos tem a ver com tudo isso? Pois é: acreditamos que seja possível diminuir a fome no Brasil apenas por meio de planejamento, mesmo admitindo o fato de que a maior cultura de alimentos

ocorresse somente no médio prazo e não fosse capaz de solucionar o problema de imediato.

Primeiramente, na nossa proposta, seriam elaborados projetos para melhorar o escoamento da produção e o armazenamento adequado dos alimentos para reduzir as perdas do que é colhido no campo.

Depois, trabalhar a educação e os hábitos das pessoas para que passem a comprar alimentos em quantidades mais próximas de suas necessidades de consumo, reduzindo o desperdício.

Tais ações seriam suficientemente importantes para a geração de um resultado expressivo nessa área, contribuindo substancialmente para melhorar o padrão de vida dos brasileiros, mas exigindo um bom planejamento para atingir as metas estabelecidas.

Um governo, em qualquer instância — federal ou estadual ou municipal —, precisa que vários de seus órgãos trabalhem em conjunto, desenvolvendo ações sincronizadas e simultâneas, para que suas metas sejam alcançadas. Para melhorar os resultados, costuma criar coordenações para planejar, negociar, articular e controlar o trabalho. Um aspecto fundamental para que essas coordenações possam ter sucesso é a existência de planejamento e recursos financeiros compatíveis para viabilizar os objetivos.

Muitas vezes, a obtenção dos recursos é algo que se faz por meio de verbas orçamentárias, mas que precisam ser aprovadas pelo poder Legislativo. É fácil imaginar que, para obter a aprovação, será necessário apresentar boas justificativas, mostrar em que e como as verbas serão gastas, quais os objetivos a serem atingidos e seu valor para a sociedade.

Para realizar projetos ou empreendimentos, é preciso buscar recursos, em geral fora do orçamento operacional do governo. Esses patrocinadores de recursos vão exigir um plano que demonstre com clareza os benefícios produzidos, a possibilidade de retorno e, até mesmo, se haverá receitas decorrentes para pagar o financiamento, a forma como será conduzido o empreendimento e quais as estratégias e ações decorrentes a serem efetuadas para atingir o objetivo.

Assim, para que a maior parte dos objetivos governamentais com foco no desenvolvimento local seja alcançada, os projetos devem ser tratados como empreendimentos, requerendo um planejamento muito similar ao que se faz para planos de expansão ou de crescimento de empresas. Claro que, além de planejar, o governo terá de negociar a aprovação do plano do empreendimento e ainda buscar as possíveis fontes de recursos

para viabilizar sua implantação. Mas, como pré-requisito para o desejo de realização de um governo, há a necessidade de planejar.

Isso significa que as perguntas a serem respondidas para planejar empreendimentos para desenvolvimento local não são, no geral, diferentes daquelas que respondemos quando preparamos planos de negócios: é claro que há alguns aspectos específicos a serem analisados e que tipificam os planos para empreendimentos locais e diferem em forma do que existe em um plano de negócios.



ATIVIDADE

Analise a região em que mora: pode ser o seu bairro, a área da sua cidade ou a cidade inteira. Não vá além da cidade nesta atividade. Nosso objetivo é que você proponha um empreendimento para desenvolvimento local visando melhorar aspectos da região escolhida, especialmente considerando a vida das pessoas que moram, trabalham ou frequentam a região.

Agora que você fez a sua proposta, vamos revisá-la e seguiremos um *check-list* para ajudar a criar um empreendimento de desenvolvimento local.

Caminho para a criação de um empreendimento de desenvolvimento local

1. Defina o local que será o palco do empreendimento — pode ser a rua ou o bairro onde mora, uma região da cidade ou toda a cidade. Poderia até mesmo ser algum espaço maior, mas não é recomendável nesta sua primeira experiência.
2. Identifique as características do local escolhido que, em sua opinião, se melhoradas, poderiam beneficiar a qualidade de vida das pessoas do local. É necessário que seja verificado se sua percepção é a mesma das pessoas que residem, trabalham ou frequentam o local.
3. Você identificou aspectos do local que não satisfazem ao seu público, isto é, incomodam os moradores, os trabalhadores ou os frequentadores do local. Agora imagine como você solucionaria aquela situação. Pense em como vai ficar a região depois que o empreendimento que você quer criar tiver sido implantado. Isso significará estabelecer os objetivos que você quer atingir.

4. Agora, visualize as ações que precisam ser realizadas para se obter a melhoria pretendida. Você precisa dizer quais as providências ou ações que precisam ser tomadas para que consiga chegar aos objetivos que quer atingir.

5. Nesse ponto, você define a primeira missão do seu empreendimento para desenvolvimento local. Será o objetivo que ele vai atingir. Você também poderá relacionar, para melhor entendimento, quais as ações que deverão ser tomadas para que o empreendimento atinja os objetivos pretendidos. Não esqueça que devem ser imaginadas todas as providências para viabilizar o empreendimento.

6. Faça uma nova leitura e observe se as providências ou ações que foram relacionadas resultam na melhoria das condições de vida das pessoas, como você pretendia. Se sua resposta for sim, siga em frente, e, caso seja não, volte ao início.

7. Agora que você definiu os objetivos, verificou as ações a fazer e confirmou que vai atingir o objetivo pretendido, chegou o momento de pensar em manutenção. Planeje as ações que serão necessárias para que os resultados obtidos sejam mantidos, sem haver deterioração com o tempo. Isso quer dizer que, após as providências realizadas, tendo atingido seu objetivo, é necessário que haja continuidade, que os benefícios atingidos sejam mantidos e não sejam descaracterizados com o tempo ou até mesmo perdidos após se passarem alguns anos. Geralmente, para isso, é necessário operar o empreendimento ou fazer sua manutenção. Liste as ações para garantir a permanência das melhorias conquistadas.

8. Neste ponto, releia sua proposta e verifique se levou em conta o ponto de vista das demais pessoas da comunidade. Se elas concordam com o objetivo e se o valorizam do mesmo modo que você e se acreditam que a realização das ações propostas garantirá a conquista do objetivo. Antes de o empreendimento ser iniciado, haverá necessidade de maior segurança em relação a esse ponto.

9. Mais uma vez, visite sua lista de ações e tente verificar e apontar como e por quem cada uma delas seria realizada. Pense em como poderia haver participação da comunidade local nas ações. Em princípio, a comunidade local deve acompanhar o empreendimento, pois é de seu interesse que seja bem-sucedido, mas em alguns casos é possível até empregar gente da localidade nas ações a serem empreendidas.

10. Idealmente, você deveria imaginar a duração dessas ações, seu custo, os tipos de recursos necessários e como deveria ser o funcionamento do empreendimento para cumprir sua missão. Entretanto, estamos apenas

querendo criar o conceito do empreendimento. Neste momento, não estamos pretendendo planejá-lo integralmente.

3.6. Empreendedorismo na área cultural

Há uma impressão de que a cultura é algo associado ao governo. Esse entendimento errado vem da tradição brasileira. Talvez seja pela participação do governo na educação que a generalização seja feita. Por isso, estamos acostumados a ver museus, teatros, orquestras e muitas manifestações culturais custeadas e dirigidas pelos governos, em seus diversos níveis. Essas organizações não visam lucro e, portanto, são empreendimentos sem fins lucrativos de natureza cultural e geridos pelos governos.

Entretanto, em uma visão mais atual da cultura, podemos identificar pelo mundo afora muitos empreendimentos culturais de alta qualidade e que têm o lucro como objetivo. Muitas vezes ouve-se dizer no Brasil que empreendimentos culturais não são capazes de produzir riqueza: isso certamente é um equívoco gigantesco. Cultura pode produzir resultado financeiro no Brasil, mas, para que isso ocorra, é preciso que os empreendimentos sejam bem planejados, implantados e geridos de modo profissional.

Essa não é apenas uma opinião dos autores. Mostraremos um caso concreto que vai comprovar esta tese. Você pode encontrar outros pesquisando o assunto na Internet. Leia nosso exemplo para formar seu próprio julgamento.



ATIVIDADE

Liste cinco oportunidades no Brasil para se ganhar dinheiro com empreendimentos culturais, descrevendo cada uma delas.

Empreendimentos culturais criados e desenvolvidos no Brasil

Quase todos estes empreendimentos envolvem a **música popular brasileira** — vários artistas já empreendem, por conta própria, de modo profissional ou, por vezes, com alguma dose de amadorismo, suas ex-

curções e turnês, para se apresentar diretamente ao público das várias regiões do país. Esse tipo de trabalho, centrado em diversos artistas, com uma programação que tenha continuidade em cada cidade do roteiro, certamente permitiria uma organização mais bem estruturada, proporcionando mais conforto ao público e possibilitando inclusão na programação cultural das cidades envolvidas.



EXEMPLO

Vejamos a história de uma empresa internacional dedicada ao entretenimento, a Corporación Interamericana de Entretenimiento, nascida no México em 1990 e que atua em vários países.

Essa empresa dedica-se a montar empreendimentos na área cultural, como peças de teatro, filmes, festivais e gerenciamento da carreira de artistas. Nos primeiros oito anos de vida, desenvolveu projetos no México. Conseguiu firmar um convênio com a Ticketmaster, empresa líder mundial de venda de entradas de espetáculos. Com a Disney Theatrical Worldwide e com o The Really Usefull Group, conseguiu comprar os direitos para a apresentação de obras do teatro musical, do tipo Broadway, na América Latina. Em 1997, expandiu-se para Argentina e Brasil.

Desde aquela época, a CIE Brasil administrou grandes casas de espetáculos neste país, como a Claro Hall, no Rio de Janeiro, o Credicard Hall, o DirecTV Music Hall e o Teatro Abril em São Paulo e este último local foi escolhido para receber os grandes musicais da Broadway que a empresa trouxe para a América Latina, depois que adquiriu os direitos dos espetáculos nas línguas espanhola e portuguesa. *O Fantasma da Ópera* foi um dos primeiros empreendimentos: com um custo de US\$ 10 milhões, foi visto no mundo por mais de 60 milhões de espectadores e seu plano foi ficar em cartaz por um ano e meio em São Paulo, com a expectativa de atrair um público de 600 mil pessoas (Fonte: Horvath, Sheila. "Dominando o mercado – Brasil já responde por 60% da receita da mexicana CIE International", *Revista FORBES*. Edição 110, 13 de maio de 2005).

Para o organizador, seria algo que traria rendimentos crescentes, se os locais de apresentação, como teatros, estádios e conchas acústicas, tivessem uma programação continuada. Isso criaria no público o hábito de se programar para comparecer sempre que gostar do programa. Assim, os eventos gerariam recursos para suportar a infraestrutura montada para os eventos.

Companhias teatrais estáveis — O Brasil já teve esse tipo de companhia. Com o tempo, o sucesso das novelas projetou novos artistas que passaram a ocupar a preferência das pessoas. Algumas passaram a não comparecer mais aos espetáculos das companhias que existiam e a novela passou a ser o programa para após o jantar. Atualmente, essas companhias estão se refazendo, constituídas dos artistas projetados pelas novelas, usando o prestígio adquirido pela aparição na TV, e o público tem lotado os espetáculos apresentados.

O Brasil já possui um mercado razoável de pessoas que gostam de ir ao teatro e assistir a peças de boa qualidade e com conteúdo interessante. A prova disso é que todas as peças bem montadas e com textos inteligentes que são apresentadas têm tido sucesso de público e conseguido ganhar dinheiro, ainda que a maior parte dos artistas em cena não esteja nas novelas televisivas. Um exemplo disso aconteceu com a peça *Descoberta da América*, do autor italiano Dario Fo, um monólogo feito no Rio de Janeiro pelo fantástico ator Julio Adrião: o resultado foi casas lotadas todas as noites e teve de voltar a ser exibida quando conseguiram teatro disponível, pois havia muito público interessado.

Museus — Nossos museus raramente possuem recursos audiovisuais para que o visitante, durante o percurso do museu, vá ouvindo as informações sobre o que vê. Hoje em dia, em que os sistemas de MP3 e seus sucessores têm custo baixo, seria razoável que os visitantes tivessem acesso a esses aparelhos. Isso é quase uma norma nos museus europeus. Temos no Brasil museólogos competentes, toda a tecnologia para fazer as gravações e os aparelhos de escuta. O custo correspondente mais o respectivo lucro do empreendedor seria acrescido ao preço da entrada do museu. Certamente seria um negócio que, se bem feito, seria lucrativo e custaria pouco para os usuários, agregando valor a sua ida a um museu. As gravações poderiam ser feitas em diversos idiomas, atraindo o visitante estrangeiro para visitação aos nossos museus.

Empreendimentos para exportar a cultura brasileira

Quase todos os exemplos citados anteriormente também poderiam ser convertidos em produtos para exportação. Nosso teatro poderia ser exibi-

do nos países de língua portuguesa, do mesmo modo como as novelas da Rede Globo já são vistas no mundo inteiro, com legendas ou dubladas.

Mas você pode perguntar: como planejar esses empreendimentos? Exatamente do modo como você faz nos demais: são as mesmas classes de perguntas que precisam ser respondidas. Talvez até encontre surpresas boas: por exemplo, há legislação que permite que empresas empreguem recursos em empreendimentos culturais extraídos de seu imposto de renda, formando uma imagem favorável para o patrocinador junto ao público aficionado aos tipos de eventos apresentados.

A **Lei Federal de Incentivo à Cultura** (Lei nº 8.313), também conhecida por **Lei Rouanet**, é uma lei brasileira de 23 de dezembro de 1991 que prevê incentivos a empresas e indivíduos que desejem financiar projetos culturais.

Entre outras medidas, a norma permite deduzir do imposto de renda de 60% a 100% do valor investido em um projeto cultural, de acordo com o enquadramento do valor a recolher.

3.7. Empreendedorismo nas comunidades

As ações das comunidades, organizadas como associações de moradores, em busca da solução de seus problemas e também objetivando o desenvolvimento econômico e social de suas áreas de convivência, têm mostrado também que as metodologias do Empreendedorismo são úteis e ajudam a conduzir os empreendimentos com maior eficácia.

As organizações típicas das comunidades são associações e cooperativas. As associações costumam discutir os problemas e formular soluções que precisam obter o consenso da comunidade para a viabilização dos objetivos. A forma como devem ser realizados pode ser por projetos ou empreendimentos, dependendo de suas características.

De todo modo, os empreendedores, com suas características típicas e habilidades desenvolvidas, são muito bem-vindos para trabalhar em empreendimentos e projetos comunitários, sobretudo, como forma inequívoca de contribuir de modo permanente com o desenvolvimento daquele entorno e assegurando um grande exemplo de uma nova dimensão de cidadania.



Recapitulando...

Você aprendeu neste capítulo:

- As características do Empreendedorismo aplicadas à área de negócios, ação social e a projetos de desenvolvimento local.
- Aspectos gerais do Empreendedorismo corporativo.
- Assistencialismo X Empreendedorismo e suas implicações políticas e sociais.
- As formas de constituição e qualificação das Organizações do Terceiro Setor.
- Responsabilidade social: conceito e forma de aplicação.
- O governo no Empreendedorismo social.
- A importância de uma entidade renovadora: Ashoka.
- Alguns exemplos de Empreendedorismo social.
- Como os empreendimentos sociais que não visam lucro realizam seus objetivos e como são avaliados.
- Semelhanças e diferenças entre o planejamento de empresas e de entidades sem fins lucrativos.
- A evolução do Empreendedorismo e sua associação a empreendimentos com e sem finalidade lucrativa.
- O Empreendedorismo voltado aos projetos nas comunidades, como exemplo de uma nova dimensão da cidadania.



Quizzes

Você agora que leu todo o capítulo, pode testar sua compreensão fazendo os nossos quizzes. Eles estão disponíveis para você no site do livro que fica em www.elsevier.com.br.

Caso você tenha tido dificuldade em alguma questão, releia o texto para esclarecer sua dúvida e nos escreva para que possamos ajudá-lo, através do site do livro.

CAPÍTULO

4

Conceitos gerais de planejamento aplicados em Empreendedorismo

TÓPICOS

- 4.1 A IMPORTÂNCIA DE INSTRUMENTALIZAR O EMPREENDEDOR**
- 4.2 ESTRATÉGIA**
- 4.3 MODELAGEM DE EMPREENDIMENTOS**
- 4.4 FATOR TEMPO**
- 4.5 O MERCADO**
- 4.6 A ORGANIZAÇÃO**
- 4.7 OS RECURSOS**
- 4.8 EXERCÍCIOS DE PLANEJAMENTO COM CASOS REAIS**

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Neste capítulo, vamos tratar da instrumentalização do empreendedor. Isso significa definir e explicar quais são os conhecimentos e habilidades de que o empreendedor mais necessita para desempenhar bem sua atividade.

A palavra que melhor engloba os instrumentos básicos para o empreendedor é planejamento, pois é daí que se parte quando ele consegue perceber uma oportunidade e dela surge uma ideia para ser criado um empreendimento.

PARA VOCÊ SE SITUAR

Caro amigo leitor, até agora, apresentamos o Empreendedorismo e procuramos despertar o empreendedor que está dentro de você.

Fizemos um pouco mais: procuramos mostrar-lhe que não basta compreender o que é o Empreendedorismo e conhecer muitas de suas características. Nem tampouco mostrar o papel que essa ciência exerce na sociedade e no mundo moderno.

É necessário mais do que isso: é preciso ter uma atitude empreendedora, alguma coisa que ocorre em cada um de nós, e não unicamente em face de um comportamento empreendedor eventual. É algo mais forte: uma maneira proativa de agir, tomando para si a direção dos acontecimentos, o empenho em fazer e resolver as situações para as quais são percebidas soluções que venham a melhorar a vida das pessoas, trazendo ganhos ou não, mas sempre em busca da criação de valor e da inovação.

Mas, se fizemos isso até agora, também assumimos com você a responsabilidade de ajudá-lo a conseguir sucesso nessa sua opção. Vamos dizer mais algumas coisas importantes: a primeira delas é que você pode não estar pronto para exercer uma atitude empreendedora e vai precisar aprender alguns aspectos adicionais. “Afinal, se não estou preparado para praticar o Empreendedorismo, por que vocês me entusiasmarem tanto para ser proativo e praticar

uma atitude empreendedora?” — questão essa que acabamos de provocar em você, não é verdade?

Responderemos com a segunda notícia: estamos prontos para transmitir todos os subsídios de que você precisa para conhecer o assunto e, também, para iniciar com tranquilidade a prática empreendedora e conseguir ser bem-sucedido em sua nova posição.

Essa é a linha principal do que vamos tratar agora: se você assimilar a mensagem do Empreendedorismo, fique certo de que não o abandonaremos no caminho da realização de seus sonhos, que são muito instigadores e prometem, se concretizados, trazer muita realização.

Vamos prover-lhe de muitos instrumentos que constituirão sua caixa de ferramentas empreendedoras, e você vai aprender a usá-las do modo como os empreendedores fazem: estudando, para adquirir o conhecimento, e praticando, para ter habilidade em seu uso. Para nós, adeptos e estudiosos do assunto, errar faz parte do processo de aprendizagem. O que não vemos com bons olhos é não tentar, por puro medo. Lembre-se: só erra quem faz!

O Empreendedorismo tem uma relação muito estreita com o planejamento, uma vez que as principais ferramentas do empreendedor situam-se no planejamento e, por isso mesmo, vamos começar o estudo por esse ponto.



4.1. A importância de instrumentalizar o empreendedor

Para formar um empreendedor atuante, é necessário superar algumas etapas, a saber:

- Apresentar o Empreendedorismo e permitir que o empreendedor que está latente em você consiga identificar-se como tal e perceber suas características empreendedoras.
- Ajudar o empreendedor a identificar suas características pessoais em relação à inovação, à realização de seus sonhos, à atitude em relação à observação da evolução do mundo e aos seus planos futuros.
- Ajudar na percepção das características empreendedoras, de forma a poder analisar quais as suas expectativas em relação ao Empreendedorismo.
- Motivar e dar o tempo necessário para que, tendo compreendido o que é o Empreendedorismo e o comportamento empreendedor, passe a praticar uma atitude empreendedora.
- Instrumentalizar o empreendedor para que possa ter êxito ao exercer sua nova opção.

Mas, então, o que significa instrumentalizar o empreendedor? É ensiná-lo a usar os métodos para o exercício de sua função e fazê-lo praticar para ganhar habilidade em seu uso. Em resumo, o empreendedor precisa conhecer bem como agir e se sentir seguro no desenvolvimento de suas ideias empreendedoras.

Uma pergunta que deve estar ocorrendo a você: mas quais são, afinal, os instrumentos e os métodos do empreendedor? De modo bem simples, podemos responder:

- Observação da realidade — É um conjunto de ações que tem como objetivo a identificação de oportunidades.
- Construção da ideia de um empreendimento — Consiste em um conjunto de ações para ajudar a conceber como funcionará o empreendimento que terá a finalidade de aproveitar uma oportunidade identificada.
- Transformação da ideia em um plano capaz de viabilizar um empreendimento, com o objetivo de implementá-lo.

Vejam, agora, como devemos fazer para utilizar cada um desses métodos:

OBSERVAÇÃO DA REALIDADE

O empreendedor precisa adquirir o hábito de observar a realidade e identificar as oportunidades, lendo e acompanhando notícias nos diversos meios de comunicação, juntando informações e preferências detectadas em seu ambiente, acompanhando teses de mestrado e doutorado das universidades, questionando processos percebidos no seu trabalho, no dos fornecedores e no de clientes, bem como pela leitura de revistas estrangeiras, filmes e, certamente, tendências acompanhadas pela Internet.

A percepção de uma oportunidade

Se você adotou uma atitude proativa em relação à observação da realidade, estará, agora, empenhado em identificar oportunidades.

Mas como podemos perceber uma oportunidade diante da observação que fazemos a respeito da realidade? Temos duas grandes vertentes de análise da realidade a propor:

1ª Procurar identificar as insatisfações — Quais os fatores que levariam as pessoas a terem insatisfações com aquele ambiente?

- Problemas de funcionamento
- Complexidade de operação
- Dificuldade de manutenção
- Tempo de resposta maior que o aceitável
- Velocidade baixa
- Custo elevado

2ª Identificar as inadequações — Elas são causadas pela desconformidade de uma parte em relação ao todo, como:

- Operação: maior complexidade que as outras partes
- Custo: proporcionalmente maior que as outras partes
- Prazo de execução: desproporcional aos demais

Desenvolvendo sua capacidade de perceber oportunidades

Empreendedorismo é ter uma atitude na vida — proativa, corajosa, curiosa —, buscando compreender o que acontece e pesquisando soluções.



Exemplos de percepção de oportunidade

Estamos em plena crise econômica mundial e você tem uma fábrica de bonecas de luxo para crianças. As bonecas de sua fábrica são as mais caras do mercado, por sua qualidade e luxo.

Diante do panorama que você observa, percebe alguma oportunidade nesse cenário? Vamos avaliar algumas possibilidades:

- Buscar uma solução para manter sua venda: conseguir reduzir custos, usando materiais mais baratos e praticar preços menores que os habituais para concorrer melhor, o que ajuda a chamar o interesse dos consumidores que tenham restrição orçamentária.
- Buscar uma solução para mudar sua situação no mercado:
 - Criar uma linha de bonecas populares e reduzir a produção de luxo, abrindo espaço para a nova modalidade.
 - Oferecer a boneca de luxo com várias roupas, perucas e adereços para valer a pena sua compra, pois uma passaria a valer por toda uma coleção, bastando trocar seus acessórios.
- Pesquisar se essa crise alterou os hábitos de sua clientela:
 - Levantar quais as substituições desejáveis em sua linha de produtos.
 - Direcionar sua propaganda para os potenciais clientes não afetados pela crise.

Informar-se e não se conformar, ser dinâmico, inovador. Tudo isso, associado ao hábito de observar o ambiente e de tentar perceber as oportunidades, é o que, com o tempo, vai mudar sua habilidade de identificar oportunidades. Essa atitude muda sua perspectiva de vida, abre novos caminhos e lhe permite ter novas esperanças.

Mas é necessário **exercitar sempre** para criar o hábito, então, nossa recomendação é:

- Cultive a atitude empreendedora e observe sistematicamente a realidade, com a preocupação de identificar insatisfações e inadequações.
- Cultive a atitude empreendedora e busque o conhecimento para compreender o que as novas tecnologias representam, quais os novos materiais que estão sendo usados com alternativas de soluções inovadoras.
- Cultive a atitude empreendedora e tenha abertura para aceitar a experimentação e o erro como caminho para descobrir novas soluções.

O Empreendedorismo é o exercício de uma atitude diante da vida

- Por isso muda sua perspectiva de vida.
- Por isso abre novos caminhos.
- Por isso permite ter novas esperanças.



ATIVIDADE

Entenda o ambiente e a situação que vamos descrever e veja como a atitude empreendedora pode fazer diferença.

Situação: Você deixaria o trem seguir seu caminho?

Um grupo de crianças brinca nas proximidades de duas vias férreas: uma das vias ainda está em uso e a outra, desativada. Apenas uma criança brinca na via desativada, as demais, na via em operação. O trem está vindo e você está exatamente sobre aquele comando manual que pode mudar o trem de uma linha para outra. Você pode fazer o trem mudar seu curso para a pista desativada e salvar a vida da maioria das crianças. Entretanto, isso significa que a criança que brinca na via desativada será sacrificada.

Você tem de tomar uma decisão!

O trem não vai parar esperando por você!

O que você faria? Pense...

Você tem de tomar uma decisão!

Será que você tomou a mesma decisão da maioria?

Vejamos: quase todos os consultados escolheram desviar o trem e sacrificar só uma criança, mantendo viva a maioria delas.



Você também tomou essa decisão?

Exatamente, salvar a vida da maioria das crianças à custa de uma só criança é a decisão mais racional que a maior parte das pessoas tomaria, moral e emotivamente. Mas será essa a melhor decisão?

Você pensou que a criança que escolheu brincar na via desativada foi a única que tomou a decisão correta de brincar em um lugar seguro?

Seria razoável que ela fosse sacrificada por causa de seus amigos insensatos, que escolheram brincar onde estava o perigo?

Esse tipo de dilema acontece ao nosso redor todos os dias. No escritório, na comunidade, na política... E, especialmente em uma sociedade democrática, um grupo é sacrificado pelo interesse do outro, não importa quão tolo ou ignorante esse outro seja e nem a visão de futuro e o conhecimento do primeiro.

Fatores adicionais — As informações que foram percebidas por quem tem a atitude empreendedora:

- Se a via tinha sido desativada, provavelmente não era segura...
- Se você desviou o trem para a outra via, colocou em risco a vida de todos os passageiros e a do maquinista do trem.
- Em sua tentativa de salvar algumas crianças sacrificando apenas uma, você pode acabar sacrificando centenas de pessoas.
- Se estamos em posição de precisar tomar fortes decisões, não podemos esquecer que soluções apressadas nem sempre levam ao melhor resultado.

Entendendo ambientes e capturando oportunidades

Compreender um ambiente é, antes de tudo, transformar a atitude distraída em curiosa e atenta, que se ocupa em ver e compreender como funciona cada sistema que está no ambiente, quais os seus pontos essenciais, quais os elementos que compõem o ambiente e como funcionam.

Capturar oportunidades não é levar vantagem, mas entender melhor os desafios e ter mais informação para decidir; é compreender o que pode ser melhorado e o que pode ser substituído, caminhando para a inovação.

Vamos refletir sobre estas frases!

- Lembre-se que: “O que é correto nem sempre é popular. O que é popular nem sempre é correto.”



ATIVIDADE

Compare as frases citadas com sua experiência de vida, com o mundo dos negócios, com o Empreendedorismo social e com o cultural etc. e compartilhe os resultados com seus amigos, colegas de grupo ou de trabalho.

- E que todo mundo comete erros: foi por isso que inventaram a borracha e o apagador.
- Em uma crise, há aqueles que choram, mas também os que vendem lenços...

CONSTRUÇÃO DA IDEIA DE UM EMPREENDIMENTO

Algumas ações vão ajudá-lo a encontrar a melhor ideia e a maneira mais adequada de configurar um empreendimento. Vamos mostrá-las:

- Levante informações sobre o funcionamento da área de negócios ou da área de alcance do empreendimento. Exemplo: verifique se o empreendimento será classificado na área de prestação de serviços, comercial ou industrial. Depois, estabeleça a especialização que terá seu empreendimento: informática, meio ambiente, engenharia civil, busca de saúde pelo exercício do corpo...
- Reúna as observações feitas quando descobriu a realidade e junte com o conhecimento da área de atuação para analisar o que seria importante fazer para evoluir a situação identificada. Crie uma melhoria que seja considerada necessária e reconhecida pelos usuários. Nesse caso, é importante adquirir o conhecimento da área envolvida para saber como está seu estado da arte, isto é, conhecer o que está sendo praticado em termos de tecnologia, *design* e o fornecimento pelas empresas que atuam naquela atividade.
- Construa e avalie ideias, analisando quais trazem melhorias, e identifique aquela de implementação mais simples e a que provoque maior impacto para as pessoas que a usam. Escolha uma dentre elas: nem sempre é fácil decidir entre as alternativas. Às vezes, aquelas que são mais abrangentes produzem resultados mais importantes, e mudanças



mais profundas podem ser muito difíceis de implementar normalmente e requerem investimentos muito altos. Outras vezes, uma ideia simples pode ser muito inovadora, não implicando uma complexidade alta de implantação e ainda podendo trazer benefícios para os usuários de um serviço ou equipamento que sejam fortemente reconhecidos.

- Detalhe a ideia escolhida, mostrando como vai funcionar, e faça testes várias vezes em busca de melhorias.

TRANSFORMAÇÃO DE UMA IDEIA EM UM PLANO PARA VIABILIZAR O EMPREENDIMENTO

Veja nossas recomendações sobre como você deve agir para atingir esse objetivo:

Construa o MODELO DO EMPREENDIMENTO — Consiste em descrever o que é e como funciona o empreendimento, o que ele vai produzir e quais os benefícios. Também deve ser dito o que vai ser vendido e como vai se sustentar.

Estabeleça com clareza e detalhes o que o empreendimento vai oferecer e quem tem interesse naquele fornecimento (produto, serviço, benefício etc.). Defina seu público-alvo ou mercado provável do empreendimento.

Pesquise o mercado ou o público-alvo — É preciso descobrir quem são os concorrentes, o que fornecem e o grau de satisfação dos clientes deles. Por outro lado, é importante medir o tamanho do mercado para saber se ainda há espaço para mais um empreendimento na área pretendida e quais as condições que o empreendimento deve apresentar como diferencial competitivo.



CONCEITO

Planejamento é uma ferramenta administrativa que organiza o processo de percepção da realidade, de avaliação dos caminhos, de construção de um referencial futuro, escolhendo e organizando ações para chegar aos resultados esperados, que são os objetivos predefinidos e idealizados.

Estabelecer a **ESTRATÉGIA** para o empreendimento — Vamos ver logo em seguida o que significa estratégia.

Fazer um **PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO** para colocar o empreendimento em modo operacional, funcionando normalmente.



CONCEITO

Segundo Harold Kerzner, em seu livro *Project Management*:

“Planejamento, em geral, pode ser mais bem descrito como a função de selecionar os objetivos e estabelecer as políticas, procedimentos, recursos e programas necessários para atingi-los.”

E ainda complementa:

“Em um ambiente de projeto, pode ser descrito como o estabelecimento de um curso de ação predeterminado dentro de um ambiente previsível. Os requisitos do projeto estabelecem as principais metas, e os gerentes esperam que elas possam ser alcançadas.”

O que é e por que planejar?

Para responder a esta pergunta, é preciso avaliar os custos de não planejar, balanceando se compensa planejar.

Os custos de não planejar são:

- Não chegar ao objetivo; perder-se ou desanimar no meio do caminho.
- Chegar a um objetivo que não é bem o pretendido e que não satisfaz.
- Chegar a uma parte do objetivo, concluindo que não valeu a pena o esforço ou investimento para atingir aquele ponto.
- Chegar ao objetivo a um custo muito maior que o suposto.
- Chegar ao objetivo muito tempo depois da data imaginada e perder o momento exato de realizar a ação correta.



Os custos de planejar são:

- Aprender a utilizar a ferramenta de planejamento, isto é, a metodologia que é usada para preparar o plano de empreendimento.
- Levantar informações sobre o empreendimento.
- Buscar dados sobre o mercado ou os beneficiários do empreendimento.
- Estabelecer a estratégia do empreendimento.
- Criar um plano de implementação para o empreendimento.
- Controlar a implementação do empreendimento com o objetivo de obter sucesso.

Não há garantia de que o objetivo possa ser alcançado por meio do planejamento, mas essa certamente é a melhor maneira de conseguir chegar lá. Desde que se consiga fazer um bom planejamento e, depois, gerir convenientemente a implementação do empreendimento, é bem provável se obter sucesso.

Agora, vamos estudar os conceitos básicos para o planejamento, enfocando:

- Estratégia
- Modelo de negócios
- O tempo no planejamento
- Os recursos financeiros no planejamento

4.2. Estratégia

No livro *Alice no País das Maravilhas*, do admirável escritor Lewis Carrol, é contada a história de Alice. O livro tem inúmeras lições para todos nós, e uma delas está contida no diálogo de Alice com o gato, em que ela pergunta ao novo amigo que caminho deverá seguir ou para que lado deverá caminhar. Recebe do gato a resposta: *“Bem, isso depende de aonde você quer chegar”*, e, vendo a indecisão de Alice, acrescenta: *“Então não importa para que lado você vá”*, querendo afirmar que, para quem não sabe aonde quer chegar, qualquer opção serviria. *“Todos os*

caminhos são válidos para quem não tem ideia de para onde quer ir!” (diálogos adaptados).

Então, para definirmos o melhor caminho, precisamos saber para onde queremos ir, a partir do ponto em que estamos. Assim, a estratégia é exatamente o caminho para ir de um ponto a outro. Precisamos definir nosso ponto inicial: é onde estamos, onde a empresa está (isso é multidimensional, como a própria empresa), onde o país está (ainda com mais dimensões) — dependendo do ângulo de observação. Também precisamos definir nosso ponto final: é onde queremos estar em dado momento. Para seguir esse caminho, certamente haverá restrições, isto é, regras adicionais, limitadoras, como, por exemplo, o estabelecimento de um prazo máximo, de um limite de custo, de utilização de determinada tecnologia ou de não passar por um local específico.



CONCEITO

A palavra estratégia vem do grego *strategos*. Por isso, é preciso explicar seu significado, pois ele não é óbvio a partir da origem.

ESTRATÉGIA é o caminho para ir de um ponto a outro, obedecendo a restrições e respeitando determinado prazo. Para se definir uma estratégia, é necessário:

- **Caracterizar o ponto inicial: onde estamos, onde a empresa está, onde o país está.**
- **Caracterizar o ponto final: onde queremos estar — vários aspectos ou metas.**
- **Definir prazo ou horizonte de planejamento. Quando se planeja, é preciso definir qual é o horizonte de planejamento, isto é, para qual período o plano é válido ou precisa ser executado.**
- **Estabelecer as restrições de recursos: financeiros, humanos, logísticos.**

4.3. Modelagem de empreendimentos



CONCEITO

MODELO DE NEGÓCIO é a maneira como uma empresa pretende comercializar seus produtos ou serviços e obter os recursos para conseguir realizar seus planos, alcançando o lucro pretendido.



EXEMPLO

A GOL Transportes Aéreos, ao iniciar suas operações, fundamentou sua operação na prática de preços baixos e, para isso, cortou tudo aquilo que fosse supérfluo ou que não seria essencial para a prestação do serviço de transporte aéreo. Até mesmo funcionalidades que fossem parte integrante do serviço seriam reduzidas ao mínimo desde que não estivessem no seu núcleo. Havia o estímulo para os passageiros comprarem passagens pela Internet para baixar custos e de fazer o *check-in* de forma simplificada, ocupando a menor área possível no aeroporto. Em relação às refeições de bordo, sempre que não fosse exigida uma refeição completa, como almoço ou jantar, passou a ser fornecido um copo de refrigerante e uma barrinha de cereal. Como resultado, a GOL conquistou uma fatia considerável do mercado e viabilizou sua operação em curto prazo.

Para empreendimentos de caráter social, seu modelo de negócio é centrado no impacto social do empreendimento. Assim, é essencial conseguir convencer os apoiadores do empreendimento — sejam eles doadores, voluntários ou o pessoal que trabalha na instituição. Para isso, é necessá-

**EXEMPLO**

Fundação Gol de Letra — Trabalha com crianças carentes, dando muitas coisas que ela não teria condições de alcançar com os recursos da família. O portfólio de serviços para a criança é um ponto importante para convencer quem apoia a aplicar seus recursos nesse empreendimento. Não há a noção de lucro, mas nas organizações sociais modernas há a busca da autossustentação.

rio que seja possível entusiasmar essas pessoas pelos benefícios que serão distribuídos e pelo bem que trarão a seus beneficiários. O doador escolhe a organização social com a qual vai colaborar pela importância do trabalho que faz e do ganho da sociedade com sua realização.

**ATIVIDADE**

Mostre um modelo de um negócio em que se consegue prestar os serviços e gerar os benefícios com o menor volume de recursos possível e depois custear sua operação por meio do trabalho da massa beneficiada.

**EXEMPLO**

A construção de uma ponte pode ter como consequência a diminuição do tempo que as pessoas levam para se locomover e o investimento poderia ser recuperado pela própria economia de combustível. Este foi caso da Ponte Rio-Niterói, que em dez anos estava paga pelos valores recolhidos a título de pedágio.

EXEMPLO



A criação de um parque pode ser justificada pela melhoria das condições de vida das pessoas que moram na região. O valor agregado por um empreendimento não necessariamente se mede em dinheiro.

Se o empreendimento for para desenvolvimento local, o modelo de negócios é a justificativa, sob a forma de ganhos para a população, para que o empreendimento seja realizado e tenha prioridade. Outro fator é a capacidade de recuperação dos investimentos, em face da implantação do que se pretende.

Como mostramos, há sempre um modelo de negócio, mesmo para empreendimentos de cunho social ou desenvolvimento local.

Vamos mostrar alguns tipos de modelos de negócios:

- **Modelo de subsistência**— É quando a ideia é vender com pouco lucro, mas em quantidades muito grandes, girando o estoque rapidamente.

Exemplo

Supermercados em geral.

- **Modelo de receitas** — Consiste em vender um produto barato, mas receber receitas continuadas de assinatura.

Exemplo

Modelo de *software* tipo antivírus, cuja assinatura precisa ser renovada todo ano para que seu comprador continue a receber as atualizações.

- **Modelo de crescimento** — Consiste em vender o produto por um preço baixo, mas depois ganhar à medida que o uso dele aumentar.

Exemplo

Impressoras de computadores que são vendidas muito barato, pois o ganho está na tinta que vai ser consumida pelo comprador.

- **Modelo especulativo** — É um mecanismo de praticar preço alto no lançamento do produto, enquanto não há concorrentes.

Exemplo

Moda de marca em tempo de lançamento.

4.4. Fator tempo



CONCEITO

Horizonte de tempo de planejamento é o período entre o início (de onde se tira a situação atual do empreendimento) e o fim da validade do plano (quando os objetivos previstos no plano já devem ter sido atingidos).



CONCEITO

Ciclo de vida de um produto — É o período entre a data em que o produto fica pronto para venda e a data de sua retirada do mercado, isto é, quando deixa de ser comercializado.

Também podemos classificar o planejamento do seguinte modo:

- a) Planejamento Estratégico — Define os objetivos sem detalhar a maneira como cada um será realizado.
- b) Planejamento Operacional — Adota os objetivos que foram definidos no planejamento estratégico e detalha como fazer para que cada um deles se realize.
- c) Planejamento Tático — Aplicado a objetivos de curto prazo,* discriminados e definidos no planejamento estratégico, desenvolve a maneira de realizá-los.

* Genericamente, considera-se curto prazo o período de um ano; e longo prazo, o tempo superior a isso. É mais correto considerar curto como sendo 20% do prazo total, embora na área financeira seja mais usual pensar em um ano como curto prazo.



Os recursos financeiros no planejamento



CONCEITO

Recurso financeiro no planejamento é o capital financeiro necessário para realizar o que foi planejado e transformar uma ideia ou sonho em realidade.

Neste item, vamos levantar uma questão crucial na qual você já deve ter pensado. Onde se consegue o dinheiro para viabilizar a implementação do plano do empreendimento?

São três as principais possibilidades:

- a) Utilizar os recursos da família, dos amigos e do empreendedor — Muitas vezes, é a solução encontrada para resolver o caso de empreendimentos pequenos ou para viabilizar a etapa inicial de um empreendimento médio ou grande. Como mostrou a pesquisa do GEM2008, o valor destes recursos provenientes do empreendedor e de seu círculo familiar tem aumentado muito.
- b) Utilizar recursos de origem governamental — Já apresentamos algumas agências apropriadas para gerir esses recursos, estabelecendo os critérios para sua distribuição e fiscalização. Lembre-se, as principais agências são: FINEP, Financiadora de Estudos e Projetos, do governo federal; as FAPs, Fundações de Amparo à Pesquisa, que no estado do Rio de Janeiro se denomina FAPERJ e, em São Paulo, FAPESP; demais agências de desenvolvimento regional, como bancos de investimento governamentais.
- c) Com recursos de investidores — investidores anjos (*business angels*), fundos de capital semente, fundos de *venture capital*.

Outra pergunta importante é como se candidatar a conseguir o dinheiro para implementar o empreendimento: é necessário apresentar o plano do empreendimento bem claro e completo ao investidor ou à agência governamental, mostrando que tem condições de recuperar o capital investido em um prazo razoável e passar a ser lucrativo se for empresa e ser autossuficiente se for um empreendimento de finalidade social.

Empreendimentos segundo a idade e estágio de progresso

- **Empreendimento nascente** (*start up*) — É quando temos uma empresa criada recentemente, em geral em incubadora, há menos de um ou dois anos. O período em que é considerada uma empresa nascente vai da data de sua fundação até quando consegue ter produtos e serviços, clientes, equipe de empregados e um faturamento anual de cerca de R\$ 1 milhão, no caso de empresas de área tecnológica. Nas outras, o faturamento anual pode cair a menos da metade desse valor. Precisa de pouco capital para iniciar sua operação, mas muito trabalho dos empreendedores.
- **Empreendimento emergente ou empreendimento novo** (*seed*) — É quando temos uma empresa que já fatura mais de R\$ 1 milhão (se for da área tecnológica) por ano e tem produtos e serviços com aceitação de um grupo ainda pequeno de clientes. É chamada de *seed*, pois precisa de capital como uma semente para seu desenvolvimento.
- **Empreendimento consolidado ou estabelecido** — É aquele que já possui um histórico de vários anos, produzindo e prestando seus serviços para um portfólio de clientes bem variado, tendo um faturamento expressivo, preferencialmente uma sociedade anônima, eventualmente com ações negociadas em bolsa de valores, o que significa que o público em geral pode ter acesso a elas. Também são denominadas assim as empresas que já atingiram seu ponto de perpetuidade, quando sua receita é previsível, assim como seus clientes, produtos e serviços.



EXEMPLO

Uma loja comercial bem-sucedida, referência no bairro e que vende sempre para sua fiel freguesia. É reconhecida como uma padaria que vende pão de boa qualidade e tem clientela estabilizada, assim como seu faturamento, e que oferece praticamente os mesmos produtos há anos. Esta é uma empresa que atingiu a **perpetuidade**. Isso significa que seu valor fica praticamente constante, uma vez que consegue manter sua clientela e faturamento sem novos investimentos.



ATIVIDADE

Determine seus pontos fortes e fracos em relação a um objetivo que você mesmo define:

Defina seu objetivo — Exemplo: construir uma creche (pode ser comunitária ou com fins lucrativos), instalar uma academia de ginástica, conseguir passar em um concurso público dentro de dois anos, participar de uma competição que acontecerá no final deste ano, ensinar dança ou arte marcial a crianças carentes etc.

Você deve escolher algo que realmente lhe interesse ou que seja seu objetivo — Deve demandar um grande esforço para conseguir alcançar.

Faça um levantamento dos requisitos que precisam ser atendidos para atingir seu objetivo e os relacione.

Analise, dentre esses requisitos, quais você considera que seus pontos fortes o ajudarão a conquistar.

Analise, dentre esses requisitos, quais você considera que seus pontos fracos dificultarão seu sucesso para atingir os objetivos.

Apresente ações que devem ser empreendidas para você atingir o objetivo e minimizar o efeito negativo de seus pontos fracos.

4.5. O mercado

Mercado potencial de uma empresa é o conjunto de compradores possíveis para seus produtos e serviços.

Mercado real de uma empresa é o conjunto de clientes e de produtos e serviços que eles compram dessa empresa com regularidade.

O mercado total de um produto é o somatório do mercado de todos os fornecedores de produtos e serviços similares e que têm clientes do produto.

Entidades típicas de mercado

O mercado de um produto tem fornecedores que recebem o nome de **participantes** ou *players*.

Nesse mesmo mercado, podemos ter:

- o fornecedor que vende mais em valor.
- o fornecedor que vende produtos da faixa de preço mais elevada.
- o fornecedor que vende produtos da faixa mais popular, isto é, os de menor preço.

Denominam-se *benchmark* os fornecedores que têm posição de referência no mercado segundo algum critério específico.

Um participante (*player*) do mercado deve conhecer muito bem o ambiente em que atua. Por exemplo, é importante saber os métodos de produção, identificar os fornecedores de matéria-prima, os concorrentes e suas características, os pontos que mais agradam e os que não são satisfatórios para os clientes, em cada produto similar e em seus próprios. Este conhecimento é o mínimo para ter possibilidade de sucesso; é algo indispensável.

Fez-se necessário procurar as fontes de informação que vão revelar como é determinado mercado, isto é, quais são suas características?

São muitas as fontes existentes:

- Institutos de pesquisa especializados que podem ser contratados para fazer um levantamento de mercado para um cliente.
- Órgãos governamentais encarregados de pesquisas oficiais que trazem informações úteis sobre o mercado. O IBGE em plano nacional, o Instituto Pereira Passos no município do Rio de Janeiro.
- Os *sites* das empresas concorrentes — Sempre há informações sobre os produtos e suas características, pode haver casos de sucesso e até informações de balanço.
- Revistas e outras publicações especializadas.

Enfim, são muitas as fontes de informação, mas é preciso ter cuidado com a qualidade da informação. Lembre que o que sai nos jornais e revistas ou em *sites* da Internet pode ter sido publicado atendendo ao interesse da fonte, não necessariamente confiável, representando dados que ficam sempre sob a suspeita de que tinham intenção de manipular as informações.



No caso de empreendimentos sociais e de desenvolvimento local, cada vez mais dados e informações são necessários. Por exemplo, é fundamental saber, no caso de organizações sociais, qual a receptividade dos beneficiários da organização sobre a qualidade dos serviços prestados. Do mesmo modo, é importante comparar os custos para prestar determinado benefício com o de outras organizações sociais similares. Para os empreendimentos de desenvolvimento local, interessa apurar o ponto de vista das populações atingidas sobre os benefícios, os transtornos com as obras etc.

Pesquisa de mercado

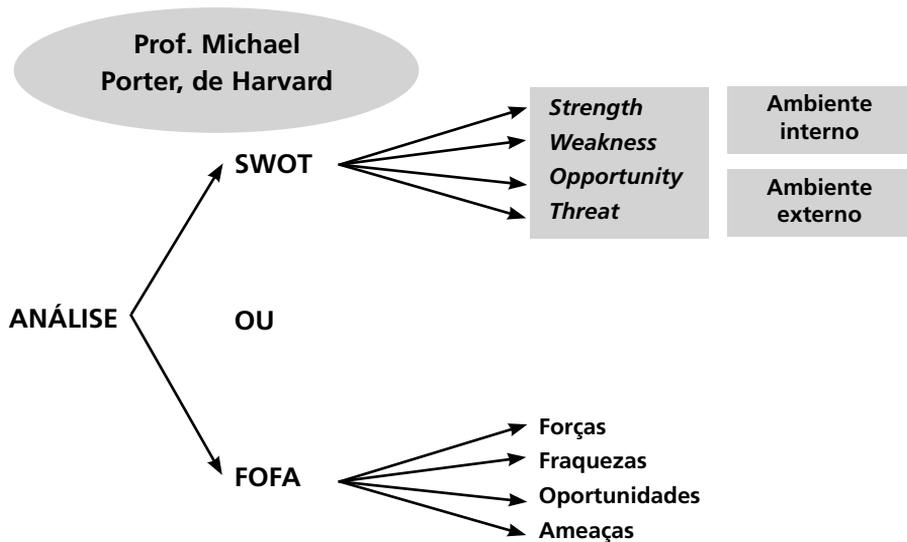
Já falamos sobre a importância das pesquisas de mercado e também quem as faz — institutos especializados. Vamos mostrar, agora, a forma como se faz uma pesquisa de mercado: em geral, são baseadas em estatísticas e não pesquisam o universo, isto é, a totalidade da população, mas uma amostra. Conforme o tamanho da amostragem, teremos uma precisão diferente do resultado da pesquisa. A composição da amostra também é essencial, pois precisa refletir o universo ou uma parte dele que interessa à pesquisa, chamada direcionada.

Uma pesquisa de mercado precisa ter objetivos bem claros: que informações são necessárias e seu requisito quanto ao grau de precisão. De modo geral, há uma interação entre os componentes da amostragem e os pesquisadores: o mais comum é que seja por meio de uma entrevista, em que o pesquisador faz perguntas e o entrevistado as responde. Assim, é preciso muito cuidado com a qualidade do enunciado das perguntas, para que não gerem várias interpretações e que sejam claramente compreendidas pelo entrevistado. Ao final do processo de entrevistas, é feita a apuração da pesquisa e sua interpretação pelos pesquisadores, gerando um relatório para o cliente.

ANÁLISE DE FORÇAS E FRAQUEZAS

Esta análise, conhecida pelas siglas SWOT ou FOFA, é feita para avaliar o estado de sua empresa para enfrentar determinados desafios e foi imaginada pelo Prof. Michael Porter, da Harvard University. Trabalha com a organização em si, isto é, seus aspectos internos, e com o ambiente externo à organização, sobre o qual ela não tem poder.

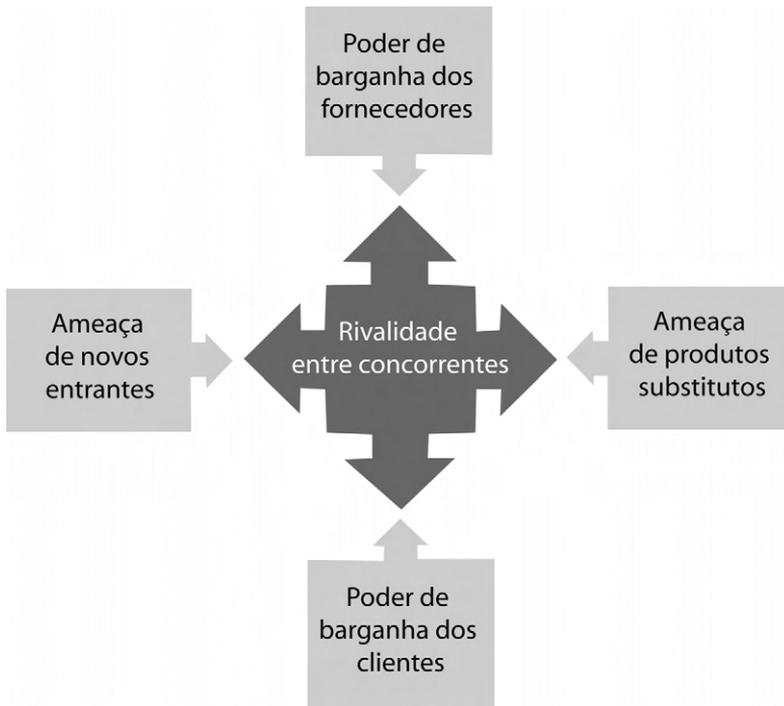
Vejam os de modo simples através do desenho:



MATRIZ SWOT OU FOFA	Ambiente externo Oportunidades	Ambiente externo Ameças
Ambiente interno Forças	Potencialidades	Alerta de defesa
Ambiente interno Fraquezas	Debilidades	Pontos vulneráveis



O Prof. Porter também é conhecido por ter criado o **MODELO DAS CINCO FORÇAS**, abaixo representado:



Fonte: Michael Porter.

O AMBIENTE EXTERNO

Vamos considerar um empreendimento, uma localidade que se pretende desenvolver ou uma pessoa com objetivos definidos.

“Ambiente externo é tudo que está fora do empreendimento, da localidade ou da pessoa em tela, isto é, está fora da referência considerada.”

O **ambiente externo** tem uma característica essencial: não temos poder para comandá-lo — ele depende de um conjunto de fatores que tem sua própria lógica e dinâmica, que gera uma resultante das muitas forças que atuam sobre ele, impossibilitando seu controle por uma pessoa, organização ou até mesmo um país.

O **ambiente externo** é o resultado dessas forças diferenciadas e com influências de poderes diferentes, cada qual atuando segundo suas próprias diretrizes.

O AMBIENTE INTERNO

Vamos continuar a pensar em um empreendimento, em uma localidade ou pessoa.

“Ambiente interno é tudo o que está dentro do empreendimento, da localidade ou da pessoa, isto é, está dentro da referência considerada.”

O **ambiente interno** tem uma característica essencial: as pessoas que o compõem ou uma parte delas têm poder suficiente para modificá-lo — ele depende da vontade e do comando das pessoas que lideram ou detêm sua propriedade.

O **ambiente interno** é o resultado da atuação das pessoas que agem sobre ele ou o dirigem. Assim sendo, tem um forte cunho gerencial: representa a capacidade de realizar do ambiente.

APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT OU FOFA

Pelé tinha 21 anos naquela época e já participava da seleção brasileira de futebol. O craque foi convidado para uma importante missão: fazer uma viagem ao Marrocos para divulgar o futebol e alguns produtos brasileiros. Ao mesmo tempo, estava estabelecido que ele iria aparecer na imprensa e na TV com o rei do Marrocos, que faria uma grande festa no palácio em sua homenagem, onde Pelé teria de fazer um discurso saudando e elogiando o rei. Na aparição na TV, ele também teria de dizer que tinha muita admiração pelo governante. Naturalmente, seria muito bem pago pelo serviço.

Pelé não sabia se estava em condições de realizar bem a missão. Para servir de exemplo, vamos imaginar que ele tivesse contratado um consultor experiente: ele certamente usaria a matriz SWOT para orientar a solução. Vamos ver como isso se passaria:

Ambiente Interno

Forças — Pelé tinha conquistado enorme popularidade junto a todos os povos africanos; era querido demais entre os marroquinos; estava acostumado a dar entrevistas na TV e sempre aparecia com simpatia em todas elas.

Fraquezas — Pelé não sabia como escrever um texto de saudação ao rei, com a sutileza de manter sua missão principal de divulgar o futebol, mas elogiando o rei ao falar na TV. Além disso, o discurso na festa do palácio



real era um desafio para o qual Pelé precisaria ajuda. Mas não era problema falar em português, pois um tradutor passaria para o árabe e outro para o francês, fazendo a versão simultânea para as línguas mais faladas no Marrocos.

Ambiente externo

Oportunidades — A popularidade de Pelé, superior à de qualquer esportista naquela época, ajudaria a melhorar a popularidade do rei, e foi essa a razão do convite, feito por um empreendedor marroquino, a pessoa que arcaria com as despesas e que estava tomando a iniciativa para agradecer o rei, na esperança de obter alguma compensação posterior.

Ameaças — Pelé poderia ter sua missão prejudicada pelos adversários do rei, se decidissem organizar alguma demonstração pública de desagrado.

RESULTADO: O consultor ofereceu a Pelé a matriz pronta e a explicou ao Rei do Futebol que, por sua vez e com base na estratégia traçada, tomou a decisão de aceitar o desafio e ir ao Marrocos. A análise ajudou a tomar a decisão e, mais ainda, a tomar as precauções necessárias para contornar eventuais problemas oriundos da insatisfação do público por outros fatores.

4.6. A organização

O papel da organização no planejamento

Planejar a organização é uma das tarefas que o empreendedor terá de realizar e que tem muita importância para o sucesso da implantação do empreendimento.

Na etapa em que se está conceituando um empreendimento e definindo seus pontos de diferenciação em relação aos demais do mercado, estabelecendo sua estratégia, ainda não é a ocasião de se pensar em construir sua organização.

O empreendedor começa a se dedicar ao trabalho de modelar a organização quando ele dispõe dos elementos que caracterizam seu empreendi-

mento. Aí, estabelecer como será a organização é o desafio a ser vencido: esta organização deverá refletir as necessidades e resultados pretendidos que foram apontados nas etapas anteriores do planejamento.

É muito importante que a organização instituída possa ser capaz de realizar os objetivos do empreendimento por meio de tarefas efetuadas em uma sequência planejada, nos prazos e com a qualidade necessários para ser obtido o sucesso esperado.

A constituição da organização — forma jurídica

O primeiro aspecto da organização que vai ocupar o empreendedor e seus sócios é sua formalização: isso significa a forma jurídica que vai ser dada ao empreendimento, dentre aquelas previstas em lei. Outro aspecto é a construção do contrato social, refletindo suas áreas de atuação e a contribuição que trarão para o empreendimento.

O registro na Junta Comercial ou no Cartório de Pessoas Jurídicas (conforme o tipo de empresa) será o passo inicial para a formalização e vai requerer que exista o contrato social.

No Capítulo 2, já apresentamos os passos para abrir ou formalizar o empreendimento, mas voltamos a reforçar a importância da construção adequada do contrato social. Ele deve refletir com clareza quem são os sócios, qual a contribuição esperada de cada um e o percentual de participação no capital e nos resultados do empreendimento.

A contribuição que cada sócio dará ao empreendimento é a responsabilidade que vai assumir e divide-se em dois aspectos:

- O trabalho que o sócio fará para o empreendimento, ocupando gerências ou aportando *expertise*, patentes, conhecimentos tecnológicos ou de mercado, que vão ajudar a garantir resultados para o empreendimento.
- Os aportes em recursos financeiros que o sócio fará.

A forma jurídica deve ser avaliada pelos sócios levando em conta as alternativas oferecidas pelo Código Civil brasileiro. De modo geral, as empresas nascem como sociedades limitadas, em que os sócios têm cotas. À medida que crescem, podem se tornar sociedades anônimas, onde o capital social passa a ser dividido em ações, bem como aumenta o grau de informação que precisa ser divulgado pela empresa. A razão dessa divulgação dos atos societários é que a empresa pode ter sócios que não



acompanham seu dia a dia, analisando apenas os resultados e relatórios publicados. Algumas sociedades anônimas são fechadas, ou seja, não têm ações negociadas em bolsa de valores, enquanto as abertas são as participantes daquele mercado.

Os empreendimentos sociais sem fins lucrativos são abrigados pelo nome de OSCIP, que é sua forma jurídica típica. Há outras maneiras de pessoas se juntarem para fazer um empreendimento, como as cooperativas, que têm legislação específica.

A escolha da forma jurídica do empreendimento deve ser feita pelo empreendedor com o apoio de um advogado, especialmente se não pretender adotar as maneiras mais simples, como a sociedade limitada ou a OSCIP, dependendo da natureza do empreendimento.

Processos e a organização do trabalho

A organização do trabalho de um empreendimento é o ponto fundamental para seu sucesso em termos de funcionamento adequado. A melhor forma de estruturar um empreendimento é pensar inicialmente sobre quais são os principais objetivos a serem atingidos e estabelecer um processo para cada um, descrevendo suas informações de entrada e o tratamento a ser dado para obter os resultados esperados. Assim, cada processo básico do empreendimento deve representar um de seus objetivos. Cada um desses processos pode ser dividido em novos processos subsidiários ou derivados. Em cada um deles deverá haver sempre um responsável pelo seu resultado.

A representação da organização: organogramas

A estrutura da organização que mostra como é dividido o poder, as linhas de comunicação e a responsabilidade no empreendimento são expressas por um organograma, que contém níveis hierárquicos. Os órgãos de maior poder na hierarquia geralmente ficam na parte superior do organograma e vão se subdividindo em seus órgãos subordinados.

As pessoas na organização e os pontos importantes para sua motivação

Uma organização precisa do trabalho, e a compreensão da importância das pessoas é um aspecto que o empreendedor precisa observar. Assim,

a escolha das pessoas com as competências e com o preparo adequado para o exercício das diferentes atribuições em um empreendimento é o primeiro passo para a formação de sua equipe. A atenção especial aos critérios de escolha dos gerentes é um ponto importante.

Formada a equipe do empreendimento, é muito importante cuidar da motivação e criar mecanismos para uma remuneração justa e o reconhecimento da contribuição de cada um para o sucesso que for alcançado pelo conjunto.

O comprometimento entre a pessoa e o empreendimento

As pessoas da organização devem estar comprometidas com suas metas e desafios. Precisamos entender que o comprometimento é muito mais forte que o simples envolvimento com o empreendimento. O empreendedor deve conseguir explicitar de modo claro o que se espera de um componente da equipe para que seja considerado comprometido com os objetivos e metas do empreendimento.



EXEMPLO

Em uma omelete de presunto, a galinha está envolvida fornecendo os ovos, já o comprometimento do porco...

A gestão do conhecimento: as organizações que aprendem trabalhando

Uma organização, mesmo sendo pequena, deve ser projetada para o trabalho colaborativo onde o conhecimento do grupo aumente à medida que suas tarefas sejam desenvolvidas.

Esse tipo de organização que aprende enquanto trabalha é a organização ideal, uma vez que acumula e compartilha aquilo que vai aprendendo na prática e se acostuma a participar e documentar a solução para os problemas encontrados, usando toda sua sinergia para resolvê-los.



As áreas típicas de um empreendimento

Quase todos os empreendimentos empresariais possuem as seguintes áreas:

- Planejamento
- Compras
- Vendas
- Produção
- Finanças
- Administração

As empresas de prestação de serviços têm áreas de projetos ou áreas operacionais. As empresas industriais têm fábricas ou linhas de montagem. As empresas comerciais têm uma loja, onde em geral ocorrem as vendas para os consumidores.

4.7. Os recursos

Os recursos e sua importância para a organização

Os recursos típicos com que uma organização costuma lidar são:

- **Financeiros** — É o que a empresa necessita para vencer a inércia quando é constituída e depois passa a ser o que ela precisa ganhar com seus contratos, operações e encomendas, como resultado de sua atuação.
- **Humanos** — É o que a empresa tem para realizar seus objetivos e, por isso mesmo, recebe um tratamento especial da organização. Em algumas empresas, o órgão que cuida das pessoas é denominado área dos talentos, dada a sua importância.
- **Equipamentos** — Em muitas empresas são a base da produção, necessitam ser modernos e bem atualizados para que possam gerar a produtividade pretendida para ser competitiva.
- **Matérias-primas** — Em certas empresas, os insumos utilizados para a geração dos produtos são um ponto estratégico. Assim, é enfatizada a necessidade de ter bons fornecedores e construir uma parceria sólida

com eles. Na ponta oposta, é muito importante não haver dependência dos fornecedores a ponto de inviabilizar o negócio da empresa em uma eventual quebra de relacionamento.

– **Instrumentos de trabalho** — A qualidade destes instrumentos e a competência dos empregados em utilizá-los também são um fator importante para a produtividade.

– **Métodos e acervo de conhecimento** — Há empresas em que não são os instrumentos e sim o conhecimento e a forma como ele está estruturado que vão fazer a diferença. Então, as metodologias de trabalho e os acervos de boas práticas podem fazer a diferença entre os concorrentes.

A visão financeira dos custos e dos preços

O dinheiro é um instrumento essencial para realizar o plano de implantação de um empreendimento, mostrando sua viabilidade.

Investidores preferem entrar em negócios que já conseguiram provar sua viabilidade e que vão usar seus recursos para se multiplicar e escalar os negócios. Em empreendimentos sociais, os doadores também se sentem mais confortáveis quando podem ver resultados e perceber o valor do serviço ou do benefício prestado para as comunidades beneficiárias do empreendimento.

Assim sendo, os empreendedores de empresas nascentes costumam ter dificuldade de conseguir os recursos de que precisam para iniciar o empreendimento.

A partir de um empreendimento que já executa seus objetivos, temos sempre a preocupação com custos e buscamos permanentemente reduzi-los para que o empreendimento seja competitivo.

Outro ponto a ser enfrentado é a fixação dos preços: o mercado, na maioria dos produtos, tem o hábito de pagar um preço por determinado produto, e os concorrentes escolhem se ficam na parte inferior do mercado ou se pretendem estar na faixa superior. Neste último caso, o produto é melhor que os concorrentes e se situa em uma faixa denominada "*premium*". Na faixa dos preços baixos, denominados populares, uma estratégia de conseguir mercado está associada a ganhar por menor preço.



4.8. Exercícios de planejamento com casos reais

O que são casos reais

Em Empreendedorismo, é muito importante praticar e enfrentar situações reais para desenvolver sua habilidade empreendedora. Seleccionamos casos que ocorreram e foram escritos pelo SEBRAE ou por estudantes para concorrer em certames promovidos pelo SEBRAE.

Esses são casos que aconteceram aqui no Brasil em tempos recentes, servem para treinar os empreendedores em planejamento, pois quase todos os usam para serem resolvidos. Foram levantados pelo SEBRAE ou então elaborados por universitários a partir de uma situação real, com a finalidade de concorrer na Jornada de Estudo de Casos da Pequena Empresa, promovida pelo SEBRAE/RJ.

Os casos do SEBRAE nacional estão disponíveis na Internet: ao entrar na página inicial www.sebrae.com.br, clique em “Casos de sucesso” e encontrará um mapa do Brasil onde se podem escolher casos por unidades da federação. Os estudos preparados pela Jornada de Estudo de Casos da Pequena Empresa estão em livros publicados anualmente, desde 2003.

Tais casos estão disponíveis para você fazer download no site do livro em www.elsevier.com.br.

Você verá que há duas partes: a primeira, com a contextualização do caso e a apresentação do seu dilema. A segunda, com a solução que foi dada pelas pessoas que estavam no local à época. Depois de ler o dilema, imagine sua solução para o caso e depois compare com a que foi à época.



Recapitulando...

Você aprendeu neste capítulo:

- Para formar um empreendedor atuante, é necessário instrumentalizá-lo.
- A importância de o empreendedor adquirir o hábito de observar a realidade para identificar oportunidades.
- Algumas técnicas que o ajudarão a desenvolver a capacidade de perceber oportunidades no mercado.
- Transformação de uma ideia em um plano para viabilizar o empreendimento.
- Algumas razões para planejar um empreendimento e os custos de não fazê-lo.
- Os conceitos básicos para o planejamento, enfocando estratégia, modelo de negócios, o tempo no planejamento e os recursos financeiros envolvidos.
- Empreendimentos segundo a idade e o estágio de progresso.
- Análise de forças e fraquezas (SWOT ou FOFA).
- Exercícios de planejamento com casos reais.



Quizzes

Você agora que leu todo o capítulo, pode testar sua compreensão fazendo os nossos quizzes. Eles estão disponíveis para você no site do livro que fica em www.elsevier.com.br.

Caso você tenha tido dificuldade em alguma questão, releia o texto para esclarecer sua dúvida e nos escreva para que possamos ajudá-lo, através do site do livro.

CAPÍTULO

5

Plano de Projeto

TÓPICOS

- 5.1 PROJETO**
- 5.2 ELEMENTOS FUNDAMENTAIS DE UM PROJETO**
- 5.3 PLANEJAMENTO DE PROJETOS**
- 5.4 APLICAÇÃO DE PROJETO EM SUA VIDA PROFISSIONAL**

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Neste capítulo, vamos tratar do planejamento de projetos. Veremos aqui os fundamentos requeridos para um empreendedor planejar seus projetos com a qualidade necessária.

Serão abordadas as diferenças entre um projeto e um empreendimento, demonstrando seu impacto no planejamento de cada um deles.

Ao final do capítulo, reservamos uma reflexão especial sobre a importância do tema “planejamento e gestão de projetos” na vida atual de uma pessoa.

PARA VOCÊ SE SITUAR

Caro leitor, planejamento de projetos é efetivamente um tema importante para um empreendedor. Boa parte do trabalho de um empreendedor é feito por meio de projetos. Quando pensamos, por exemplo, em empreendimentos para desenvolvimento local, acabamos entendendo que eles são constituídos de um conjunto de projetos, articulados em seus objetivos e no tempo exato de cada etapa planejada.

Os outros tipos de empreendimentos também utilizam projetos coordenados para realizar seus objetivos. Esses conjuntos de projetos também são chamados de programas.

Gerenciar projetos já é considerado uma habilidade própria de determinada profissão, e pessoas comprovadamente capacitadas e experientes nessa área podem, inclusive, obter certificações dessas competências.

Enfim, é especialmente importante para você, leitor, assimilar a compreensão de um empreendedor a respeito de como projetos são caracterizados, planejados e gerenciados.

5.1. Projeto



CONCEITO

O que é um PROJETO?

De acordo com Harold Kerzner, autor de um dos mais importantes livros sobre gerência de projetos e palestrante dos mais conhecidos, um projeto pode ser considerado uma série de atividades e tarefas que:

- Tem um objetivo específico a ser atingido com certas especificações.
- Tem datas de início e término definidas.
- Tem limites de recursos financeiros (se for aplicável).
- Consome recursos (dinheiro, pessoal e equipamentos).



CONCEITO

Já no livro *Effective Project Management*, de Wysocki, Robert K., Beck Jr., Robert e Crane, David B., os autores consideram que um projeto é uma sequência de atividades únicas, complexas e relacionadas que têm um objetivo ou propósito e precisam ser realizadas de modo completo, em um tempo específico, dentro de um orçamento e de acordo com uma especificação.

Como se pode ver, as duas definições podem ter formas diferentes, mas têm o mesmo conteúdo, ressaltando pontos específicos do que é um projeto. No segundo livro, os termos mais utilizados e que não são óbvios são devidamente explicados a seguir:

- **Atividades únicas** — O projeto não aconteceu antes e nunca mais acontecerá sob as mesmas condições. Para projetos similares, há um conjunto de atividades que são realizadas e que, embora sejam de mesma natureza, aplicam-se a situações diferentes, produzindo resultados também diferentes.
- **Atividades complexas** — As atividades compreendidas por um projeto são relativamente complexas, isto é, geralmente não são ações repetitivas, são novas e requerem um nível de conhecimento e experiência para serem imaginadas e realizadas.
- **Atividades relacionadas** — Há uma sequência que precisa ser respeitada para que o projeto possa ser completado.

EXEMPLOS DE PROJETOS E SUA APLICAÇÃO NA VIDA MODERNA

No mundo atual, trabalha-se por projetos em inúmeras situações e lugares. Em uma empresa, governo ou organização com finalidades sociais, é comum construir projetos para atingir objetivos intermediários ou finais de interesse para a entidade.

Outra característica importante é que os projetos geralmente envolvem pessoas de áreas de atividade e conhecimento diferentes, como engenheiros, advogados, médicos, psicólogos, professores, informatólogos, administradores, economistas, contadores etc. É praticamente impossível pensar, no mundo de hoje, que uma pessoa tenha algum curso de graduação (curso superior) sem um mínimo de formação em projetos.

Na área governamental, um projeto para desenvolvimento de uma região envolve diversas secretarias, como obras, turismo, habitação, segurança, educação. Imaginem a quantidade de especialidades envolvidas em um projeto que possui atividades e responsabilidades tão diversas.



EXEMPLO

Revitalização da área do Porto do Rio.**“PRIMEIRA ETAPA DA REVITALIZAÇÃO DO PORTO DO RIO CUSTARÁ R\$ 359 MILHÕES**

Extraído de: Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro em 23 de junho de 2009

O Rio de Janeiro deu o primeiro passo rumo à revitalização da Zona Portuária da cidade. O investimento de R\$ 359 milhões foi anunciado pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva durante evento em 23 de junho de 2009, onde também estiveram presentes o governador Sérgio Cabral, o presidente da Assembleia Legislativa do Rio, deputado Jorge Picciani (PMDB), e o prefeito do Rio, Eduardo Paes. O recurso do governo Federal será usado para o desenvolvimento econômico e social de toda a região, e as obras terão início em 1º de julho de 2009. “Estou aqui hoje para dizer ao governador que, de nossa parte, não faltará dinheiro para essa revitalização. Vamos construir **cinemas, teatros, lojas, bares e restaurantes, além de museus e um grande estacionamento.** Estamos fazendo hoje o que deveria ter sido feito há anos. Vamos recuperar o Píer Mauá, o que acarretará no **trânsito de milhares de pessoas, gerando renda para o estado**”, analisou Lula.

O projeto “Porto Maravilha”, responsável pela melhoria em frentes como **infraestrutura, habitação, cultura e entretenimento** da Zona Portuária, terá, na sua primeira fase, a **reurbanização** completa da Praça Mauá, das principais vias do entorno, do Morro da Conceição e do Píer Mauá. As intervenções contemplarão, ainda, a **construção de uma garagem subterrânea** na Praça Mauá, com capacidade para até mil veículos, além da criação de 499 **novas residências, através da recuperação de imóveis antigos** subutilizados, e a implantação da **Pinacoteca do Rio**, no edifício D. João VI, e do **Museu do Amanhã**, nos armazéns 5 e 6 do Cais do Porto.

“O Lula é um grande realizador de sonhos, e o Porto do Rio é mais um sonho se realizando na cidade. Essa revitalização garante melhorias sob o **ponto de vista turístico, comercial, social e econômico**. Em diversos lugares do mundo é assim. As pessoas que não acreditavam que todas essas atividades combinaríamos com o trabalho do porto eram as mesmas pessoas que atrasavam o desenvolvimento do estado”, concluiu o governador.

Entre as obras de reurbanização do entorno do Píer Mauá, estão previstos o **calçamento, iluminação, drenagem e arborização** das ruas Barão de Tefé, Venezuela e Rodrigues Alves, além da demolição da alça de subida do Viaduto da Perimetral e da reurbanização do Morro da Conceição, com **instalação de vias, enterramento de rede elétrica e restauração de patrimônio histórico**. O prefeito Eduardo Paes garantiu que todas essas obras só serão possíveis por causa do “entendimento das três esferas de Poder”. “A zona do porto é histórica, e revitalizar essa região sempre foi uma prioridade nossa. O diferencial é que temos orgulho do porto que temos, e ele representa uma atividade econômica muito importante. O Píer Mauá será uma grande área de lazer e está prevista a instalação de novos equipamentos públicos. Esse investimento é fruto de parcerias políticas entre os governos municipal, estadual e federal”, afirmou, explicando, ainda, que a segunda fase do projeto prevê investimentos de R\$ 3 bilhões com recursos privados.

Durante a solenidade foram assinados 11 documentos, decretos e convênios que viabilizarão a execução das obras necessárias.

Observem que colocamos em negrito as diversas realizações que serão necessárias para que o empreendimento “Revitalização do Porto do Rio” ocorra. Imaginem a quantidade de especialistas de diferentes áreas que participarão desse empreendimento e a quantidade de projetos que a ele estarão vinculados para que seja concluído. Poderíamos citar alguns:

- Construção de vias públicas (ruas e avenidas)
- Construção de casas residenciais
- Construção de prédio para o Museu do Amanhã
- Construção de prédio para a Pinacoteca do Rio
- Trabalho de definição das obras que vão constituir a Pinacoteca
- Criação dos espaços da Pinacoteca para abrigar os quadros
- Projeto de como será o Museu do Amanhã
- Construção das casas de espetáculos teatrais
- Construção dos restaurantes
- Licitação para a escolha dos restaurantes que serão concessionários
- Elaboração e implantação do sistema de informática para controle da garagem subterrânea

Ainda existem muitos outros projetos originados da iniciativa descrita e com múltiplas áreas de conhecimento participando de sua elaboração e execução.

Consideramos essencial que o empreendedor esteja suficientemente instrumentalizado e com esse tipo de conhecimento em sua bagagem.

5.2. Elementos fundamentais de um projeto

Os três elementos fundamentais na gestão de um projeto são: objetivo, prazo e custo.

Mas quais são os aspectos mais importantes de um projeto? Vejamos:



1. PLANO DE PROJETO

Podemos dizer que um projeto, para ser considerado bem-sucedido, terá de atender bem a três requisitos:

- OBJETIVOS
- PRAZO
- CUSTO

Pecados capitais na gestão de um projeto:

- Desvios do objetivo estabelecido
- Prazo previsto desrespeitado
- Custo orçamentário excedido

A presença dos pontos negativos significa que o projeto não foi bem planejado nem bem gerenciado, e sua execução deve ter enfrentado imprevistos que prejudicaram ou impediram que fossem cumpridos integralmente os objetivos, o prazo e o custo previstos.

2. COMO PLANEJAR UM PROJETO?

1º passo: Levantar informações junto aos envolvidos para definir claramente o objetivo do projeto e seu significado. Cada passo deve ser verificado e aprovado pelos patrocinadores do projeto.

2º passo: Definir com os patrocinadores qual o prazo aceitável para a conclusão do projeto. Em seguida, definir os recursos (humanos, equipamentos e financeiros) que seriam custeados pelo patrocinador. Esses recursos necessitam cobrir as necessidades do projeto, ser suficientes para sua execução.

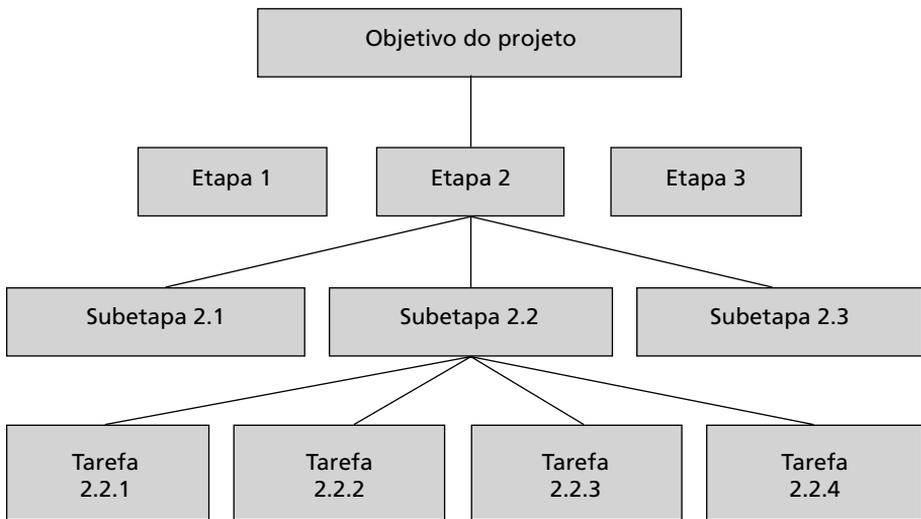
3º passo: Estabelecer as atividades necessárias para realizar o projeto, qual a sua sequência e quais as dependências entre elas. Significa quebrar o projeto em atividades, e essa quebra pode ser realizada várias vezes, estabelecendo níveis diversos até que cada atividade possa ser feita por uma pessoa ou por uma equipe definida, com resultado bem definido e mensurável. É necessário que essa equipe possa ser formada com a quantidade de especialistas e a variedade de áreas de conhecimento que cubra todo o espectro que o projeto abrange. O prazo deve ser calculado levando em conta as diferentes ações e sua interdependência. O

número de horas de trabalho e de dias para concluir o empreendimento é um ponto fundamental. Essa forma de planejar por quebras sucessivas em partes menores, aprofundando gradativamente o trabalho, resulta em uma estrutura de trabalho que, em inglês, é denominada WBS (*Work Breakdown Structure*).

4º passo: Definir os perfis e quantificação dos profissionais necessários à realização das atividades, assim como o tempo que será despendido.

5º passo: Com esses elementos, é possível estabelecer o prazo viável para a execução do projeto, seus recursos e custos previstos. Dessa forma, é possível retornar ao patrocinador para verificar se concorda com o prazo e o custo previstos para conseguir atingir os objetivos pretendidos. Espera-se que possa ocorrer, naturalmente, uma negociação entre o patrocinador e o gerente do projeto para ajuste dos interesses mútuos.

A seguir, uma figura representando uma WBS, onde cada item descreverá o trabalho necessário para obtenção do resultado daquela atividade, decompondo o projeto em partes mais facilmente manipuláveis.





Agora, vejamos um exemplo de WBS para melhor compreensão do assunto. Trata-se de um projeto para a construção de uma casa:

Exemplo de WBS: construção de uma casa

Preparo do local

Fundações

Estrutura

Instalações

Paredes

Tetos

Acabamentos



Nesse caso, tomemos, por exemplo, o item Instalações: inicialmente seria subdividido em instalações elétricas, hidráulicas, telefonia e, para cada nível descrito, detalhado o trabalho requerido e os materiais aplicados.

5.3. Planejamento de projetos

Como planejar um projeto? Quais os instrumentos que deverão ser utilizados? Como vimos, é necessário seguir o roteiro citado para criar a estrutura do planejamento de um projeto. A filosofia básica é: sempre que necessário, quebre a estrutura do projeto em um conjunto de atividades menos complexas. Onde parar de quebrar? A melhor resposta é: quando o gerente do projeto entender que se chegou a atividades que podem ser claramente entendidas, com produto mensurável, podendo-se determinar o número de pessoas alocadas, materiais, ferramentas e o prazo de realização. Mais ainda, é necessário que se possa entender como será feita a execução.

São consideradas as melhores práticas para planejar e posteriormente acompanhar a execução dos projetos, para observar o ambiente onde estão sendo realizados, através de nove dimensões — o **escopo** do projeto e do trabalho para que seja concluído, a **qualidade** comprometida com o objetivo a alcançar, mantendo razoáveis os **custos** e o **tempo**, administrando o **pessoal** envolvido, cuidando das **comunicações** sobre o projeto para todos os interessados, obedecendo à legislação para a **aquisição** de bens ou contratação de serviços, cuidando de alternativas para atividades de **risco**, finalizando com a devida **integração** de todos esses itens.

A satisfação de todos os requisitos levantados em cada área de atuação citada frequentemente exigirá tomada de posição relativa às prioridades a serem atendidas e alguma política de compensações que o empreendedor deverá preparar-se para enfrentar.



ATIVIDADE

Faça uma visita ao site do PMI (www.pmi.org.br) e verifique o que significa uma certificação em gerência de projetos e a importância de uma organização certificadora.

Diferenças entre projeto e empreendimento

Como você já percebeu, um empreendimento é algo que é feito para ter vida longa, para durar por prazo indeterminado. Assim, no exemplo que demos, há um período em que serão feitos diversos projetos para que o empreendimento “Revitalização da área do Porto” passe a funcionar. Quando o projeto de um empreendimento fica pronto, seu resultado passa a ser regularmente produzido e mantido em operação. Depois, seguirão etapas em que, simultaneamente, estarão ocorrendo o seu uso, correções e melhorias, bem como o desenvolvimento de novos projetos.

Um projeto possui data de início e término, finalidade definida e recursos identificados para sua realização. Ao ficar pronto, há a entrega do objeto a que se destinava, ou seja, seu produto.

Em um empreendimento, estão consideradas as atividades de manutenção e operação, inexistentes em projetos. Ainda em um empreendimento, há a possibilidade de criação de novas etapas de expansão, reformulação de alguma de suas partes ou introdução de algo que não havia sido pensado inicialmente. Um empreendimento se adapta às necessidades de cada época e engloba, além dos projetos que contribuíram para sua operacionalização, as atividades de operação e manutenção.



EXEMPLO

No caso do empreendimento “revitalização”, serão implantados restaurantes na orla do antigo cais. Mas cada um, ao ser inaugurado, entra em uma nova fase de operação e vai requerer manutenção em diversas ocasiões.

O que é preciso saber para planejar um empreendimento qualquer

Veja que estamos deixando de falar em projeto para tratar de um empreendimento.

Em que consiste um empreendimento?

Um empreendimento é caracterizado pela existência de, pelo menos, um dos seguintes elementos:

- Um produto que se quer criar, produzir em escala e vender
- Um serviço que se pretende prestar a terceiros mediante remuneração
- Uma ação social que tem por objetivo beneficiar um grupo de pessoas
- Um conjunto de ações que visam desenvolver uma região

Importante:

a) Empreendimentos têm duração indeterminada, pois não é razoável que um empreendedor crie uma empresa para existir apenas por um período.

b) Os objetivos de um empreendimento podem mudar com o tempo. Por exemplo, no ano de fundação de uma empresa — exemplo típico de empreendimento —, um objetivo é construir seus produtos, estruturar seus serviços e conseguir os primeiros clientes. Já no terceiro ou quarto ano dessa mesma empresa, o objetivo pode ser gerar novos produtos e serviços e/ou conquistar novos mercados.

Para planejar um empreendimento, precisamos pensar em diversos pontos e elaborar um questionário, como o que se segue, contendo diversos aspectos relacionados a sua viabilização. Vamos ao questionário:

- O que o empreendimento vai fazer e para quem?
- Quais são os alvos do empreendimento? (Podem ser os clientes, os beneficiários de um projeto social, o conjunto de pessoas atingidas por um empreendimento para desenvolvimento local.)
- Qual o produto ou serviço que será vendido; qual o benefício que será prestado e qual o conjunto de projetos e ações que vão constituir um empreendimento para beneficiar ou desenvolver uma região?
- Como será feita a prestação do serviço ou a fabricação do produto? Qual a forma de funcionamento do empreendimento?
- De que forma vai funcionar, caso se trate da venda de um produto ou de um serviço? (Aqui se define o MODELO DE NEGÓCIO aplicável ao empreendimento.)

- De que forma vai ser operacionalizada, caso se trate de uma ação social com o objetivo de prestar um benefício a um grupo de pessoas — como vamos definir os membros do grupo (quem tem direito), como vamos fazer a prestação do benefício (processo de funcionamento)?
- Quem mais faz a mesma coisa? Faz do mesmo modo? São os concorrentes, os competidores e seus similares, isto é, quem faz produtos que substituem parcialmente ou concorrem com o empreendimento em questão?
- Qual a quantidade de interessados em adquirir os produtos e serviços? Ainda há espaço no mercado para o empreendimento? Qual o tamanho do mercado? Como vai ser conquistado esse espaço? De que forma os compradores serão convencidos a adquirir o produto? Como convencer os doadores de que a ação social é suficientemente meritória para que contribuam para sua realização?
- Como será organizado o início do empreendimento? Como fabricar, vender, prestar serviços, prestar benefícios etc.? Quantas pessoas serão necessárias — quais as características dessas pessoas e os conhecimentos/prática que devem ter?
- De que forma será iniciado o empreendimento? Quais as primeiras metas? Como colocar em operação a empresa, ação social ou empreendimento para desenvolvimento local?
- Quais os fatores críticos de sucesso do empreendimento? (Fatores críticos de sucesso são aqueles que precisam estar presentes e atuantes no empreendimento para que este seja considerado bem-sucedido.)
- Qual o valor do investimento inicial para colocar o empreendimento em operação? Há expectativa de ficar autossuficiente ou atingir o *breakeven point*? Quando? O investimento poderá ser recuperado? Em que prazo?



CONCEITO

– **Empreendimento autossuficiente** — É o que consegue arrecadar o suficiente para custear sua operação.

O empreendimento autossuficiente é bastante adequado para ações ou empreendimentos sociais, pois geralmente é necessário conseguir recur-

tos para sua instalação, operação e condução até um ponto determinado. Esse suprimento costuma vir por meio de doações, durante algum tempo. Depois, o próprio empreendimento, seguindo o modelo de seu planejamento, consegue obter renda, a partir de seus serviços ou produtos. Com isso pode se manter e realizar sua operação normal.

No caso de empreendimentos de desenvolvimento local, é muito comum que os gastos para a realização de todos os projetos e ações necessários para melhorar uma região sejam oriundos de verbas orçamentárias e de investimentos privados associados ao governo. Quando entra em operação, o empreendimento pode trazer redução dos gastos de seus beneficiários. Ao final de um certo tempo, o valor acumulado das reduções de gastos podem ser iguais ao que foi investido para criar o empreendimento. Significará que houve a recuperação do capital investido.

– *Breakeven point* de um empreendimento — É o ponto em que o faturamento é suficiente para sustentá-lo, não havendo mais necessidade de os sócios ou os doadores continuarem a investir seu dinheiro para que o empreendimento possa subsistir. Assim, é o ponto a partir do qual a receita proveniente do empreendimento supera os gastos necessários para mantê-la.

– Investimento recuperado — Depois atingir o *breakeven point*, é normal que o empreendimento continue a aumentar sua receita sem aumentar a despesa na mesma proporção, resultando em lucro. Quando o lucro distribuído aos sócios igualar-se ao investimento realizado, podemos dizer que o investimento foi recuperado.

Agora que já apresentamos empreendimentos e projetos para você, vamos resumir as diferenças entre os dois conceitos:

Projeto	Empreendimento
tem início e fim determinados	tem início determinado, mas, em princípio, o fim é indeterminado
tem objetivos que são cumpridos durante seu ciclo de vida	tem objetivos que mudam durante seu ciclo de vida, embora parte deles seja cumprida durante sua existência
a recuperação de seus custos pode ocorrer em um prazo estabelecido por seu patrocinador ou por algum critério dos responsáveis pelo projeto	tem como objetivo tornar-se autossuficiente, recuperando seus investimentos e podendo gerar lucro

Um método muito útil para você conhecer e utilizar: método 5W + 2H

Os jornalistas aprendem uma forma mnemônica para não esquecer informações a serem levantadas sobre determinado acontecimento. Esse método simples surgiu há muito tempo, e chegou ao Brasil, com a sigla 5W+2H, onde W e H são as letras iniciais de palavras em inglês que servem para lembrarmos o que devemos procurar, em termos de informações, diante de algum evento que queiramos entender.

Com o passar do tempo, essa sigla foi se popularizando e passou a ser usada também em outras áreas do conhecimento, como gestão de projetos, levantamento de mercado ou em situações em que seja necessária a elaboração de um relatório. Mas vejamos o que significam estas letras, suas correspondências e utilidade:

5 W	<i>Who?</i>	Para quem?
	<i>What?</i>	O quê?
	<i>Why?</i>	Por quê?
	<i>When?</i>	Quando?
	<i>Where?</i>	Onde?
2 H	<i>How?</i>	Como?
	<i>How much? / How many?</i>	Quanto (em \$\$ e em quantidade)?

Agora, vejamos um exemplo para aprender a usar esse método tão simples: imaginem que a equipe de administração de viagens de uma empresa qualquer identifique dificuldades para fazer reservas de passagens de trem e que essa seja a modalidade de transporte requerida. A equipe de administração de viagens, pensando em cada uma das sete letras do método 5W+2H, como você pode ver a seguir, relaciona:

	Problema	Pergunta 5W + 2H
<i>Why</i>	<i>Propósito</i>	<i>Por quê</i> Por que usar viagens de trem?
<i>What</i>	<i>Atividade</i>	<i>O quê</i> Quais são as atividades para reservar a viagem? As pessoas estão perdendo tempo para fazer as reservas?
<i>Where</i>	<i>Lugar</i>	<i>Onde</i> Elas viajam para onde?
<i>Who/Whom</i>	<i>Equipe</i>	<i>Quem?</i> Quem está viajando e quem faz as reservas?
<i>When</i>	<i>Tempo</i>	<i>Quando</i> Quando serão feitas as reservas? Quando as pessoas viajarão?
<i>How</i>	<i>Método</i>	<i>Como</i> Como serão feitas as reservas?
<i>How much</i>	<i>Custo</i>	<i>Quanto</i> Quanto custa viajar de trem?

Quando se trabalha com projetos e com empreendimentos, é importante perceber que muitos métodos e processos usados para o planejamento e a gestão de projetos também servem para as mesmas finalidades em planejamento e gestão de empreendimentos. Por isso mesmo, é muito comum que, na implementação de um empreendimento, a partir de seu plano de negócios, realizem-se diversos objetivos intermediários através de projetos.



EXEMPLO

Suponhamos ser necessário realizar um levantamento de mercado, contratar a equipe técnica e implementar processos administrativos em um empreendimento. Cada um desses objetivos deverá dar origem a um projeto, e isso facilita a mobilização dos recursos nos momentos certos e nas quantidades necessárias para sua realização, podendo dividir a equipe de implantação em subequipes que acabam por ser mais bem utilizadas e, com isso, serem realizadas tarefas simultâneas.



ATIVIDADE

Você pode usar a técnica de resolver problemas usando projetos para solucionar cada um. Por exemplo, suponhamos que você tivesse cinco objetivos diferentes que precisassem ser atingidos, todos eles, dentro de determinado prazo. Cada um deles deve ser organizado como um projeto e, portanto, haverá cinco projetos considerados. Todos deverão estar em andamento simultâneo, de modo a terminarem até a data final estabelecida. Use sua imaginação para criar os cinco objetivos que serão tratados como cinco projetos independentes.

5.4. Aplicação de projeto em sua vida profissional

Uma das questões importantes para cada profissional é sua carreira. Um dos pontos que cada um se pergunta é:

Como conseguir visibilidade na carreira?

Nossa resposta para você, caro leitor, seria:

- Busque continuamente aumentar seu capital intelectual — Não pare nunca de correr em busca do CONHECIMENTO.
- Descubra o que gosta de fazer, mas não esqueça que existem muitas disciplinas que precisam ser assimiladas para se exercer determinada profissão. TRABALHO é diferente de ESTUDO e raramente é um *hobby* — ou seja, você pode gostar muito de pilotar karts, mas, se não for possível manter-se financeiramente nessa atividade, procure exercer uma profissão prazerosa que o recompense pelo trabalho executado.
- Descubra quais as demandas do mercado e como ele está evoluindo — Procure as boas OPORTUNIDADES.

– Se você busca colocar-se em alguma empresa, tente descobrir como é o processo de admissão e cultive relacionamentos para conseguir as devidas apresentações — Localize as boas OPORTUNIDADES.

– Cada empresa exige que os candidatos atendam a um conjunto de REQUISITOS. O que falta para você atender adequadamente a tais requisitos? Pense bem e procure preparar-se para superar eventuais obstáculos e dificuldades.

Quando estiver pensando em todos esses aspectos, estará iniciando o planejamento de sua carreira.



CONCEITO

Plano de carreira é o conjunto de ações integradas que tem a finalidade de permitir que você atinja seus objetivos em relação a sua carreira profissional.

Continuando no processo de planejamento de sua carreira, vamos dar mais algumas sugestões:

VISÃO — O que você quer construir como carreira? A que ponto quer chegar? Que metas profissionais pretende alcançar, mesmo que sejam um sonho? Onde quer estar nos próximos 20 ou 30 anos, em termos de realização profissional? Em resumo: que profissão quer seguir dentre as carreiras conhecidas? Se você ainda não pensou nesses pontos, chegou a hora: faça isso com muita seriedade. Se não o fizer, poderá descobrir, dentro de alguns anos, que não sabe que caminho está percorrendo, onde está e que não é você quem dirige sua carreira... ela está indo ao sabor do vento, andando ao acaso.

OBJETIVOS — Não crie um objetivo que só seria atingido ao final de sua carreira. Divida seus objetivos ao longo do tempo, estabelecendo pontos intermediários adequados para alcançar um objetivo maior, etapa por etapa, consolidando a construção de sua trajetória.

**EXEMPLO**

Suponha formar-se em Direito em 2011, com a intenção de trabalhar em um escritório especializado em direito de energia e, também, preparar-se para realizar um concurso público na sua área de formação. Comece pensando em quais serão os requisitos do exame do cargo público e como tais requisitos têm sinergia com o que você vai aprender em um escritório especializado na área do direito de energia. Se houver essa sinergia, não há problemas. Mas, em caso contrário, você precisará fazer uma escolha entre as duas opções.

Não se esqueça de construir um plano B — isso significa um plano alternativo ao seu projeto principal, que será posto em prática em caso de falha de seu objetivo inicial.

**EXEMPLO**

Se você estuda Ciências Aeronáuticas e quer ser piloto, naturalmente imagina conduzir aviões cada vez mais potentes ao longo de sua vida ativa. Tudo bem, mas tenha um plano B, por exemplo, trabalhando na área de segurança de voo — por tudo que você tem lido nos jornais, sabe que há muito a investir nessa área no Brasil, do mesmo modo como em infraestrutura aeroportuária. Por quê? Na verdade, pode acontecer alguma limitação que o impeça de pilotar aviões, e essa é apenas uma hipótese que pode ocorrer a qualquer pessoa.

METAS — Para vencer uma guerra, precisamos vencer várias batalhas. Por entender isso, Napoleão produziu estratégias em que a sucessão de batalhas era organizada de forma que se chegasse ao objetivo final: vencer a guerra. Os mineiros interpretaram essa ideia de uma maneira simples e clara: comer o boi a bifas. Você vai dividir seus objetivos em metas intermediárias que, se vencidas, o levarão a conquistar o objetivo.

CONDIÇÕES PARA O ALCANCE DAS METAS — Quais os requisitos necessários para alcançar cada uma das metas que você fixou? Em relação a esses requisitos, como você se vê diante deles? Quais deles seriam fáceis para você adquirir e quais seriam mais difíceis? Como você pode adquirir tais requisitos?

**EXEMPLO**

No caso do estudante de direito que tratamos antes, quais os requisitos exigidos para os concursos públicos naquela área, sendo necessário, ainda, que seja identificada a carreira pretendida (promotor, defensor, juiz etc.). A propósito, diante da possibilidade de se pretender realizar mais de um concurso, deve-se relacionar os diferentes requisitos de cada um deles e construir a forma de obtê-los.

**EXEMPLO**

Se você está pensando em ser piloto, veja nas companhias aéreas quais os requisitos para a contratação de pilotos e aproveite para ampliar seu horizonte. Pode ser que haja poucas oportunidades para ser piloto de Boeing 767, mas pode haver uma enorme oportunidade para conseguir emprego como piloto de helicópteros.

OPORTUNIDADES DE MERCADO — Para mapear as oportunidades de mercado, você terá de fazer um trabalho mais detalhado de busca de informações em empresas e anúncios de concursos públicos. O que também ajuda muito é conversar com profissionais bem-sucedidos nas áreas às quais você quer se dedicar.

**EXEMPLO**

No caso do estudante de direito tratado antes: ele pode levantar quais os escritórios de direito especializados na área de energia em sua cidade. Também deve procurar saber se conhece alguém em algum dos escritórios listados, com o objetivo de conseguir apresentações e informações sobre como o trabalho é realizado naquele escritório.

Ainda no caso do estudante de direito, ele deve procurar, em sua rede de relacionamento (*networking*), se conhece alguém em um dos escritórios listados, para apresentá-lo e/ou informar como funciona. Há um artigo consagrado de Harvard que afirma ser possível falar com qualquer pessoa no mundo com, no máximo, seis contatos. Veja que isso vale para todas as pessoas, não somente para o estudante de direito.

**EXEMPLO**

Ao estudante de ciências aeronáuticas, convém ler muito sobre as oportunidades de trabalho em entidades de administração de aeroportos e como está sendo conduzida a política pública nessa área. Veja que você tem duas dimensões de tempo para considerar: o hoje, aqui e agora, em que interessam as oportunidades que estão disponíveis; mas você também considera que sua carreira vai durar 40 anos e que vale a pena saber em que sentido tem caminhado o mercado de trabalho.

Não esqueça que na Internet há muitas informações sobre empresas que poderão ajudar nessa tarefa, inclusive indicar onde você pode disponibilizar seu currículo para se candidatar a um emprego.

PONTOS FORTES E FRACOS — Analise seus pontos fortes e fracos em busca da solução para seus pontos negativos e comunicação de seus pontos positivos. Assim sendo, pense separadamente no seguinte:

POTENCIALIDADES — São as características, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente seu desempenho. Veja que algumas são características tangíveis, como aquilo que você sabe ou a experiência de trabalho que você possui em determinada área. Mas há também aspectos intangíveis dessa abordagem, como a garra que caracteriza você ou sua tenacidade para lutar por um objetivo. As coisas tangíveis podem ser demonstradas ou comprovadas. Já as intangíveis são mais subjetivas e não podem ser comprovadas, a não ser pela convivência e pelo tempo, eventualmente detectadas pelas entrevistas para seleção de colaboradores.

FRAGILIDADES — São as características que podem influenciar negativamente seu desempenho. O que você não sabe e precisaria saber para exercer uma tarefa; o que lhe falta de experiência para almejar uma posição em uma empresa; sua dificuldade em realizar algo, mas que seja fundamental para conseguir realizar um de seus objetivos.

Observação: Todos nós temos pontos fortes e fracos e não é vergonhoso reconhecer nossas fraquezas. O ruim é não conseguirmos reconhecer nossas potencialidades e fragilidades para agirmos em nosso próprio benefício, sabendo tirar o melhor de nossas potencialidades e conseguir equacionar nossas fragilidades, inclusive minimizando-as por uma maior atenção ao assunto.

DEFINIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO

a) Planeje como vai conseguir cada requisito que você levantou para conquistar cada oportunidade. Se for um conhecimento em que cursos ou leituras podem habilitá-lo, você já sabe que somente o esforço pessoal poderá ajudá-lo no processo. Se a exigência é ter experiência na área (dois anos de estágio ou um ano de prática), como você pretenderia atender ao requisito?

b) Para conseguir alcançar uma oportunidade, você terá de seguir uma sequência de passos: são requisitos a serem preenchidos e possuem uma sequência lógica. Imagine como se fosse uma gincana, na qual você estabelece os passos para atender a cada um dos requisitos.

c) Pode acontecer de você já ter conseguido atender aos requisitos necessários para ganhar uma oportunidade. Nesse caso, junte os elementos que comprovam essa competência e relacione no seu plano de carreira os elementos/documentos que vai apresentar, para mostrar que atende a eles.

d) Registre em seu plano de carreira os locais de trabalho que vai procurar, as características e os aspectos positivos e negativos que identificou em cada um deles, visando facilitar sua análise posterior. Mas, **ATENÇÃO!** Se você obteve alguma informação através de terceiros, confira-a através de outra fonte (NUNCA DIGA "Fulano me disse..."). Após a confirmação, através de fonte de natureza diferente da inicial, a informação pode ser considerada válida. Quanto ao informante, sempre que ele emitir uma opinião, pergunte-lhe a causa ou fundamentação e decida pela procedência.

e) **FICOU SATISFEITO COM SEU PLANO DE CARREIRA? ISSO É MUITO IMPORTANTE.** De nada vale todo esse plano se, ao final de tudo isso, o esforço pela elaboração não o conduzir à satisfação plena. É provável que você não possa, ainda, manifestar-se quanto à realização futura, mas pode avaliar se ficaria feliz com o resultado projetado do plano!

f) **ACOMPANHAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO — A HORA DA VERDADE** — Esse é o momento crítico. Muitos projetos bons fracassam devido à falta de cuidado durante sua implementação. É o conhecido termo "morrer na praia"! Em seu plano de carreira, devem estar contidas todas as ações que realizará para implementá-lo e atribuir a cada uma delas uma data de início e uma data de término. Registre esta interdependência: uma ação depende de outra. Por exemplo, se não estiver graduado e se esse for um requisito necessário para inscrição em um dos cursos capacitantes de que precisa para atingir o objetivo, programe o início dessa ação para depois da formatura.

g) Para construir essa tabela com as tarefas ou ações ou atividades a realizar, suas datas de início e término, além das possíveis interdependências, você terá alguma dificuldade para estimar alguns prazos e datas. Mas planejar é assim mesmo: deve-se lançar o que de melhor conseguir e, depois, na implementação, observar como funciona na realidade cada tarefa e rever sua estimativa.

h) Quando iniciar a execução ou implementação do plano de carreira, anote os fatos que forem acontecendo e os marcos que forem sendo vencidos e, também, os que tiverem de ser reprogramados. As justificativas

e os efeitos dessa reprogramação sobre as atividades que virão a seguir devem fazer parte de suas anotações.

i) Acompanhar a implementação é muito importante: para verificar o que está ocorrendo conforme o planejado e o que não está e precisa ser replanejado. Você vai aprender muito fazendo o acompanhamento do plano.

PONTOS IMPORTANTES PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA

ITEM	ASPECTO OBSERVADO
1	Análise do que o autor do plano de carreira gostaria de fazer em sua vida
2	Análise das oportunidades de mercado em face do que o autor do plano gostaria de fazer
2.1	Para cada oportunidade considerada pelo autor do plano ele recebe uma pontuação
2.2.	Para cada oportunidade analisada de modo adequado pelo autor do plano ele recebe uma pontuação
3	O autor escolhe as possíveis oportunidades a serem exploradas
3.1	O autor comparou de modo conveniente as diversas oportunidades
3.2	O autor fez escolhas das oportunidades que vai tentar buscar em face de sua análise
4	Levantamento dos requisitos necessários para conseguir alcançar cada uma das oportunidades escolhidas
4.1	Para cada oportunidade, verificar se o autor do plano levantou quais requisitos devem ser preenchidos
5	Levantamento dos possíveis locais de trabalho e suas características dentro das oportunidades escolhidas
5.1	Para cada oportunidade, verificar se o autor do plano levantou quais as empresas ou entidades que poderiam ser locais de trabalho típicos
6	Estabelecimento pelo autor de um plano de ação para adquirir os requisitos que permitam maior abrangência dos objetivos escolhidos e que sejam aceitáveis para ele
6.1	Para cada oportunidade, verificar se o autor do plano fez um planejamento para aquisição dos requisitos
7	Análise pelo autor se ele vai ficar satisfeito se o plano der certo
7.1	Para cada oportunidade contemplada pelo plano de carreira, verificar se o autor do plano fez a análise de seu grau de satisfação esperado
8	Implementação do plano e avaliação dos resultados
8.1	Apresentação pelo autor de suas ideias de como implementar o plano de carreira



Recapitulando...

Você aprendeu neste capítulo:

- Alguns conceitos importantes do que significa PROJETO e suas atividades correlacionadas.
- Exemplos de projetos e sua aplicação na vida moderna das pessoas, em geral.
- Que os três elementos fundamentais na gestão de um projeto são: objetivo, prazo e custo.
- Como planejar um projeto: quais os instrumentos que devem ser usados.
- Que a forma de planejar o projeto por quebras resulta em uma estrutura de trabalho denominada WBS (Work Breakdown Structure).
- Algumas diferenças básicas entre o significado de empreendimento e projeto.
- O que é preciso saber para planejar um empreendimento qualquer.
- O método 5W + 2H, muito útil para você conhecer e utilizar.
- Uma das mais importantes etapas no planejamento de sua trajetória profissional: o plano de carreira.



Quizzes

Você agora que leu todo o capítulo, pode testar sua compreensão fazendo os nossos quizzes. Eles estão disponíveis para você no site do livro que fica em www.elsevier.com.br.

Caso você tenha tido dificuldade em alguma questão, releia o texto para esclarecer sua dúvida e nos escreva para que possamos ajudá-lo, através do site do livro.

CAPÍTULO

6

Plano de empreendimento

TÓPICOS

- 6.1 AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA PLANEJAR UM EMPREENDIMENTO**
- 6.2 ESTRUTURA DE UM PLANO DE EMPREENDIMENTO**
- 6.3 ESTÚDIO DO EMPREENDEDOR**

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Neste capítulo, vamos tratar do planejamento de um empreendimento. Veremos os fundamentos necessários para um empreendedor planejar seu empreendimento cuidadosamente, traçando os caminhos com a segurança necessária, estabelecendo estratégias de abordagem ao mercado e escolhendo um roteiro para seu empreendimento, como ferramenta mandatória que permitirá reduzir sua exposição ao risco de mercado.

Mostraremos, ainda, as características diferenciadoras dos planos dos diferentes tipos de empreendimentos.

Ao final do capítulo, serão apresentados alguns planos de empreendimentos que desafiarão nossa capacidade de resolução de algum problema, o que aproximará os leitores da realidade em que vive o empreendedor.

PARA VOCÊ SE SITUAR

Caro leitor, planejamento de empreendimentos é o tema mais importante que o empreendedor enfrenta antes de abrir sua empresa. Estamos imaginando que o empreendedor já entendeu que não deve abrir sua empresa sem planejar antes, sob risco de falhar, e que isso provavelmente contribuirá para que tenha o mesmo destino de mais de 70% dos cidadãos arrojados que não planejaram antes de iniciar sua atividade, qualquer que seja ela.

O empreendedor precisará pensar com muito cuidado na caracterização do empreendimento e será conduzido pela própria estrutura do plano a refletir sobre os pontos considerados essenciais para reduzir riscos.

Vamos ao plano e sua estrutura com muita atenção para perceber todas as nuances e detalhes que devem ser pensados e resolvidos. A luz do caminho está em nossas próprias cabeças!

6.1. As informações necessárias para planejar um empreendimento



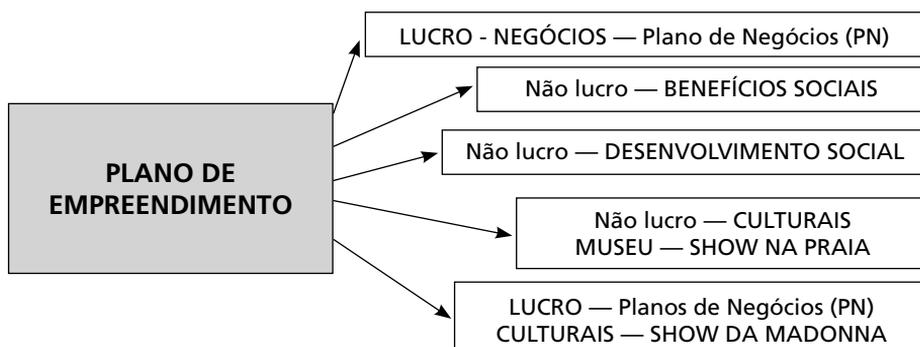
CONCEITO

Plano de empreendimento é um exercício de planejamento da criação do empreendimento.

Dizemos que é um exercício porque o empreendedor parte de uma representação mental que ele tem sobre o empreendimento, mas ainda não refletiu o suficiente nem a detalhou.

O empreendedor precisa pensar em vários aspectos do empreendimento e exercitar a maneira como vai organizar seu modelo e como pretende construir o empreendimento.

Através do exercício de elaboração do plano, ele terá a oportunidade de aprofundar suas ideias sobre o empreendimento e compor um quadro coerente para sua caracterização.

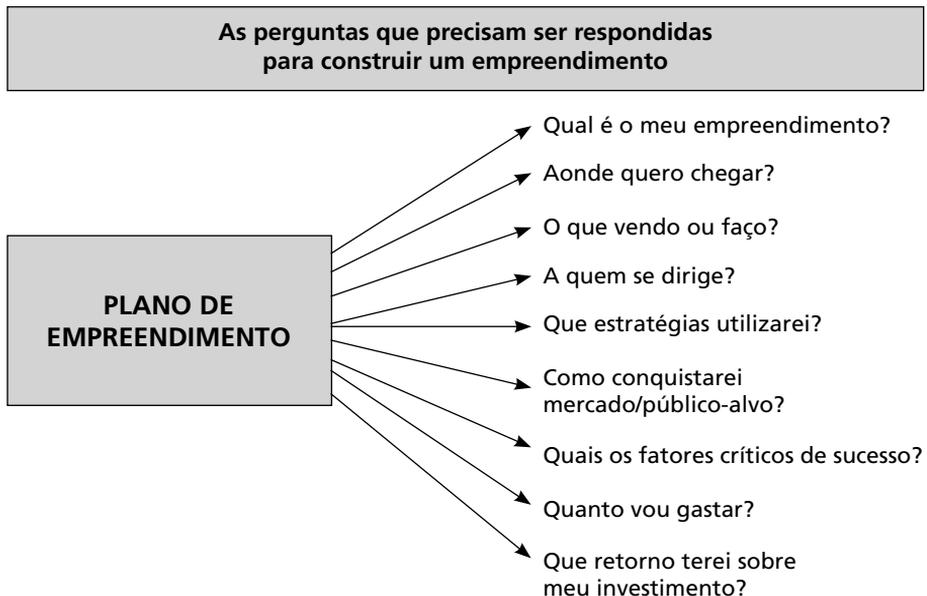


Agora que você já estudou os tipos de empreendimentos e conseguiu compreender melhor a questão do lucro e do valor agregado, entendendo sua relação com os tipos de empreendimentos, estamos prontos para tratar da questão do planejamento de cada tipo.

O empreendedor, independentemente do tipo de empreendimento, começa pela representação mental que ele tem para criar seu empreendimento. Dizemos que é o sonho do empreendedor, mas estamos nos referindo a uma ideia que ele quer implementar, pretendendo transformá-la em realidade.

Ao iniciar a proposta, o empreendedor ainda não refletiu sobre a abrangência do empreendimento. Não definiu completamente como será seu modelo de empreendimento, isto é, quais os produtos ou serviços que o posicionarão no mercado, quem são e como atuam seus concorrentes, o que eles oferecem e como se encontra o *market-share*,* de que forma vai conseguir conquistar sua fatia e de quanto vai necessitar em recursos para viabilizar o empreendimento.

Enfim, há claramente a necessidade de um planejamento adequado, respondendo a muitas perguntas que ainda não tinham sido feitas ou que ainda não estavam organizadas de forma a se ter uma visão completa do empreendimento.



* Market Share (termo mais comum no Brasil) ou, pela tradução literal do inglês, “**quota de mercado**” (termo mais comum em Portugal) ou ainda **fatia de mercado, participação no mercado, porção no mercado** etc. O termo em inglês tem a seguinte composição: market significa mercado e share, divisão ou quota. A expressão tem como tradução **participação no mercado** e designa a fatia de mercado detida por uma organização. Fonte: Wikipédia.

Você já pensou nas respostas que daria a essas perguntas, considerando seu próprio empreendimento?



ATIVIDADE

Procure responder às perguntas mencionadas, direcionando-as ao seu empreendimento e, no caso de dúvidas para as quais ainda não tinha respostas imediatas, imagine um modo de trabalhar com hipóteses projetadas. Seja proativo no modo de atender aos questionamentos.

Liste, ainda, outras respostas que você tem e descubra quais foram as perguntas que, neste caso, ainda não foram feitas.

Questões importantes sobre o plano de empreendimento

O PE — plano de empreendimento — pode ser feito individualmente pelo empreendedor ou em conjunto com seus sócios.

Apresentação do PE — O plano de empreendimento deve ser apresentado por escrito, e seus proponentes deverão estar preparados para “defendê-lo” oralmente. Essa defesa pode acontecer em vários cenários. Por exemplo, diante de responsáveis por uma incubadora, investidores potenciais, colaboradores da empresa etc. Para cada cenário, talvez haja a necessidade de serem enfatizados pontos diferentes do plano.

Quem lê o PE? Quais são os possíveis componentes do público-alvo?

- Sócios potenciais — Todos precisam estar entrosados, falando a mesma linguagem e tendo as mesmas expectativas sobre o negócio.
- Parceiros — Precisam ter confiança no negócio e conhecer seu funcionamento, tendo acesso aos planos que os sócios propõem para a atividade.
- Bancos — Para começar um bom negócio, e em caso de necessidade, é preciso que os gerentes dos bancos saibam que o empreendimento é planejado adequadamente pelos sócios — isso certamente favorecerá o relacionamento.

– Intermediários — São pessoas que vendem produtos e serviços para a empresa, de modo não formal nem exclusivo. Devem conhecer bem o mercado e aproximar compradores de vendedores, mediante uma remuneração em caso de sucesso, ou seja, se ocorrer compra e venda. Não são vendedores empregados na empresa. São chamados de *finders*, o que quer dizer alguém que procura os compradores e indica a empresa para lhes prestar serviços ou para lhes fornecer produtos. O mesmo termo também é aplicado a quem apresenta investidores à empresa. Esses intermediários precisam conhecer os planos da empresa, a qualidade do produto/serviço e os sócios, principalmente, para terem confiança de que serão cumpridos os acordos celebrados.

– Investidores — Podem ser pessoas físicas, outras empresas ou, ainda, fundos de capital de risco. No caso de empreendimentos sem fins lucrativos, são os doadores e, em qualquer dos casos, não existe a hipótese de obtenção de recursos com esses investidores sem que eles conheçam detalhadamente os planos do empreendimento.

– Gerentes e outros empregados da empresa — Eles precisam conhecer o plano para entender melhor seus objetivos e o papel que devem desempenhar. Precisam ter segurança de sua trajetória e boa perspectiva profissional.

– Executivos de alto nível — Do mesmo modo que os gerentes, e com mais forte razão, devem conhecer o plano porque precisam estar comprometidos com seus objetivos e com a forma de atuação da empresa.

– Fornecedores — Quando conhecem os planos do empreendimento, entendem melhor o que deve ser fornecido, quando e quais as formas de pagamento que podem esperar, além da quantidade de produtos a serem negociados.

– Clientes potenciais — Os clientes gostam mais de comprar em uma empresa cujos planos conhecem. Até mesmo o grau de confiança do cliente na empresa pode depender do conhecimento de seus planos.

– Empregados — Muitas empresas cometem o erro de pensar que os empregados não precisam ou não querem conhecer seus planos. Na verdade, eles adquirem maior segurança na empresa quando conhecem seus planos. Até mesmo a manutenção de seus empregos, crescimento funcional e comprometimento com o trabalho estão relacionados a esse fato.

6.2. Estrutura de um plano de empreendimento

O plano de empreendimento é estruturado em sete capítulos, a saber:

- Sumário Executivo
- Resumo do Empreendimento
- Produtos e Serviços
- Análise do Mercado
- Estratégia do Negócio
- Organização e Gerência do Negócio/Entidade
- Planejamento Financeiro

Estudaremos o conteúdo de cada um desses capítulos e o significado de cada aspecto a eles vinculado, demonstrando como se faz a montagem final do plano de empreendimento.

Vamos iniciar:

SUMÁRIO EXECUTIVO



CONCEITO

É a principal seção do plano de empreendimento, pois sintetiza sua essência, devendo ser capaz de comunicar, esclarecer e cativar o leitor.

Informações relevantes:

- Objetivo do plano de empreendimento
- A oportunidade vislumbrada — Inserção dessa oportunidade no mercado. Se for um empreendimento social, deve ser mostrado qual o público-alvo, isto é, as pessoas que devem ser beneficiadas através daquele trabalho.

– Caracterização do empreendimento (se for uma empresa ou uma nova unidade de negócio, essa caracterização é denominada modelo de negócios).

As perguntas que devem ser respondidas pelo sumário executivo:

– Qual a **missão** de seu empreendimento e como posicioná-lo no mercado em relação a seu público-alvo ou a seu mercado?



CONCEITO

MISSÃO de um empreendimento é a função que exercerá no mercado ou junto a seu público-alvo, fornecendo-lhe produtos ou serviços ou benefícios.

– Qual é a **visão** que os empreendedores têm da área de atuação do empreendimento e dele próprio, ou seja, como enxergam o empreendimento no futuro, como percebem suas perspectivas, posicionamento e fatia do mercado que poderá ter (% do mercado) ou quantidade de pessoas atendidas, se for um empreendimento social?



CONCEITO

VISÃO é a busca da referência no mercado ou junto a seu público-alvo. A visão de futuro dos empreendedores deve ser reconhecida por sua qualidade, criatividade, eficiência e eficácia.

Composição:

- Enumerar os produtos, serviços ou benefícios oferecidos.
- Relacionar clientes ou beneficiários potenciais e como abordá-los.

- Explicitar como os produtos serão vendidos ou como os benefícios serão oferecidos.
- Mostrar o nível de inovação tecnológica, se necessário.
- Apresentar o perfil do pessoal do empreendimento, suas funções e a estrutura de remuneração.
- Orçar os investimentos necessários para operacionalizar o empreendimento com o que está previsto no plano.
- Expressar previsões sobre o tempo necessário para o empreendimento começar a faturar e, depois, a não precisar mais de recursos dos investidores (atingir o *breakeven point*) ou a produzir seus benefícios e não precisar de mais doações.
- Apresentar o fluxo de caixa previsto para o empreendimento, contemplando a evolução de suas receitas e despesas.
- Mostrar os fatores-chave de sucesso do empreendimento.

Na sequência, você verá um quadro com as principais perguntas a serem respondidas no SUMÁRIO EXECUTIVO, sempre lembrando que esta parte do plano só poderá ser elaborada **depois** que todo o planejamento estiver pronto, pois antes não se terá as respostas para as perguntas:

Quadro para ajudar na elaboração de seu plano de empreendimento
Aspectos a serem relatados para montagem do Sumário Executivo
Como surgiu a ideia do empreendimento? Um sonho, pesquisa, observação, necessidade, oportunidade?
Qual é a atividade proposta? Produzir, vender, intermediar, prestar serviços, prover um benefício a uma comunidade?
Em que área está localizado seu empreendimento? Alimentos, têxtil, educação, automotiva, saúde, outra?
Defina a missão do empreendimento (o que faz, por que, como, onde, quando).
Defina sua visão do futuro (como aquele negócio será no futuro, suas perspectivas futuras ou se é um negócio passageiro; como você quer se situar no mercado, isto é, quer conquistar que percentual do mercado, ter atendido certo número de pessoas).
Descreva as principais características dos produtos e/ou serviços e/ou benefícios oferecidos.

Como serão vendidos ou disponibilizados os produtos, serviços e benefícios (venda direta, representação, domiciliar, comércio, entrega em um posto de atendimento)?
Quem serão seus clientes consumidores? Crianças, adultos, pessoas com necessidades especiais, empresas?
Como conquistar o mercado ou a adesão dos apoiadores, doadores, investidores, parceiros do empreendimento? Propaganda?
Como será organizado o empreendimento? Onde está localizado? Qual o horário de funcionamento?
Demonstre suas projeções de venda ou metas de prestação de benefícios, tendências de mercado, chances de sucesso.
Apresente o valor que é preciso investir para viabilizar o empreendimento, discriminando as contas, isto é, dizendo em quais itens serão feitos os investimentos.
Defina sua expectativa de lucro, tempo provável de retorno do capital investido, quantidade de pessoas a serem beneficiadas, custo gerado pela atividade, tamanho atual e futuro do patrimônio.
Apresente alguns fatores-chave de sucesso para o empreendimento proposto.

RESUMO DO EMPREENDIMENTO

Para fazer o planejamento completo de um empreendimento você deverá estudar com mais detalhe todos os aspectos de sua estrutura em um livro específico sobre Planos de Empreendimentos.

Recomendamos que você leia o segundo livro da COLEÇÃO ELSEVIER DE EMPREENDEDORISMO que trata deste assunto e que é de autoria de Cesar Simões Salim.

6.3. Estúdio do empreendedor

O Estúdio do Empreendedor é uma atividade que foi imaginada para colocar o jovem empreendedor diante de uma situação real para resolver algum aspecto típico de planos de empreendimentos. Você poderá fazer o download do material que criamos para o Estúdio do Empreendedor e exercitar-se na solução dos desafios lá existentes. Vá para www.elsevier.com.br e baixe o arquivo.



Recapitulando...

Você aprendeu neste capítulo:

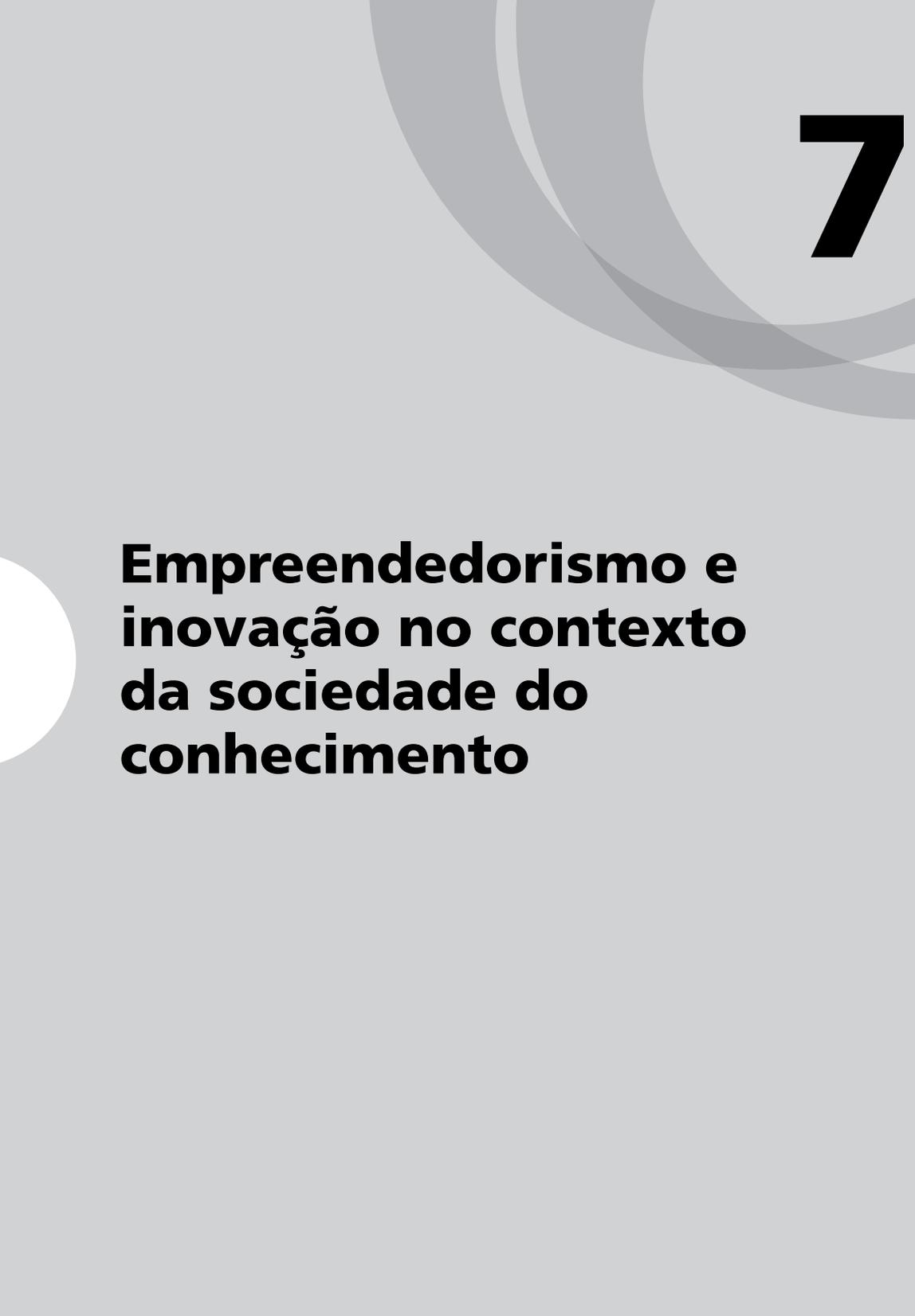
- Algumas questões que precisam estar atendidas para se construir o plano de um empreendimento.
- O que precisamos saber para planejar um empreendimento a partir da percepção de uma oportunidade e de uma idéia.
- A estrutura de um plano de empreendimento. Seus sete capítulos e os itens de cada um deles.
- As informações necessárias para planejar um empreendimento.
- Estúdio do empreendedor, uma abordagem prática facilitadora de um maior entendimento a respeito do Empreendedorismo: baixe estes exercícios no site do livro



Quizzes

Você agora que leu todo o capítulo, pode testar sua compreensão fazendo os nossos quizzes. Eles estão disponíveis para você no site do livro que fica em www.elsevier.com.br.

Caso você tenha tido dificuldade em alguma questão, releia o texto para esclarecer sua dúvida e nos escreva para que possamos ajudá-lo, através do site do livro.



7

**Empreendedorismo e
inovação no contexto
da sociedade do
conhecimento**

TÓPICOS

- 7.1 O MUNDO ATUAL**
- 7.2 GLOBALIZAÇÃO E EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA**
- 7.3 TRABALHO E EMPREGO**
- 7.4 A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**
- 7.5 O FUTURO VISÍVEL DO EMPREENDEDORISMO**
- 7.6 PERSPECTIVAS DO EMPREENDEDORISMO**
- 7.7 EPÍLOGO**

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Neste capítulo, vamos tratar da evolução do mundo até atingirmos o tempo em que vivemos. Evidentemente, mostraremos apenas os eixos básicos que interessam para a compreensão dos valores e tendências principais neste mundo: a globalização, o desenvolvimento tecnológico, a inovação e sua importância econômica em relação à sobrevivência das empresas.

Trata-se de estabelecer um panorama que permita compreender os vetores que influenciam o contexto atual, merecendo estudos posteriores que os empreendedores farão na medida de sua necessidade. Mas desde agora é necessário estabelecer um referencial mínimo para melhor entendimento do ambiente em que o empreendedor está vivendo.

Não faremos nenhuma análise crítica, apenas mostraremos os aspectos básicos que nos permitem contextualizar o tema.

PARA VOCÊ SE SITUAR

Caro leitor, você deve passar por momentos difíceis quando tenta entender o mundo. Deve perceber muitas contradições e, ao mesmo tempo, ter uma impressão de que tudo é possível.

Essa percepção possui forte razão para ser assim. Estamos seguramente em um momento de adaptação e transição, constatando-se que o mundo ficou pequeno com a evolução tecnológica, fato esse que nos permite saber o que está acontecendo em qualquer lugar em alguns segundos. Os meios de comunicação aprimoraram-se e mantêm equipes de jornalistas cobrindo todos os fatos importantes e, para manter ativas suas máquinas de informação, transmitem por suas emissoras de TV boletins com novidades para atrair os espectadores, que somos nós.

Em contrapartida, sabemos que cada povo tem sua cultura e que esta não muda tão rapidamente. O processo cultural passa pelo processo educacional e este leva anos para construir o pensamento de cada geração em cada lugar. Portanto, não é tão inesperado

que tenhamos a sensação de que há muitas contradições. Na verdade, elas já existiam antes e apenas não as percebíamos, pois não nos chegavam à velocidade atual, nem nessa intensidade e muito menos no grau de exposição que podemos observar hoje: pessoas sendo entrevistadas em todos os cantos do planeta, troca direta de mensagens pela Internet e discussão de problemas pelos blogs e sites de relacionamento.

Também fica fácil entender que ideias voam e se adaptam a novas realidades. O próprio processo de pesquisa foi alterado: em que pese a importância da convivência, hoje, grupos de pesquisa trabalham em locais distantes uns dos outros e trocam informações e resultados intermediários e finais a todo o momento, usando a Internet.

Como vocês compreendem com facilidade, negócios não poderiam ficar imunes a toda essa redução do tamanho do mundo, que nos aproxima, permite que conheçamos culturas diversas em alguns dias, sem nem mesmo irmos aos países onde estão as pessoas que vivem naqueles ambientes culturais.

Logo, o empreendedor, que precisa ter uma atitude de observação atenta da realidade, deve conhecer como ocorreu a evolução do mundo para chegarmos onde estamos e como se espera ser sua continuidade.

Por isso, estamos iniciando neste capítulo a apresentação de um panorama que o situará a respeito do tema, a fim de que possa pensar sobre essa visão de mundo em suas reflexões cotidianas.



7.1. O mundo atual

O estágio de evolução do mundo em 2009 é o ponto de partida para entender a inovação e a importância da tecnologia em seu contexto. Assim sendo, vamos iniciar tratando desse assunto.

O MUNDO EM MUDANÇA

O mundo está em permanente mudança, e veremos alguns aspectos que permitem entender esse processo. Um ponto específico que queremos ressaltar é a questão da longevidade humana.

A expectativa de tempo de vida (longevidade) das pessoas vem aumentando à medida que a ciência progride. Os principais fatores que podemos identificar para entender o que está acontecendo são:

Condições de alimentação — Alimentos supervisionados antes de serem vendidos e passando a ter indicações de prazo de validade.

Condições de higiene — Utilização de banheiros, esgotos, água encanada. Pode parecer incrível para os mais jovens, que já nasceram em cidades grandes e modernas, mas o fato é que muitas cidades de países desenvolvidos como a Alemanha só passaram a ter banheiros dentro de casa depois da Segunda Grande Guerra, a partir de 1945. Com a cidade muito destruída, os proprietários acabaram por colocar banheiros dentro das casas durante a reconstrução. No Brasil, a maioria das cidades ainda não possui redes de esgotos.

Movimentação das pessoas para as cidades — Houve, no Brasil, um forte movimento de migração das pessoas de cidades e fazendas do interior para as metrópoles. Basta observar os dados publicados pelo IBGE, que indicam uma população urbana com cerca de 86% do censo total. Esse êxodo rural provocou alguns problemas sociais, tais como a favelização, a dificuldade de atendimento adequado da população por toda a infraestrutura e a quase impossibilidade de investir no seu crescimento para atender às necessidades. O estilo de vida nas cidades piora — escolas, hospitais e polícia não conseguem atender às expectativas. No interior, empobrecido e com população reduzida, não há investimentos mínimos para melhorar a infraestrutura. Mesmo assim, para a maioria das pessoas, o acesso aos recursos de higiene e alimentação sadia resulta no aumento da longevidade.

**EXEMPLO**

Com o aumento da longevidade, os sistemas previdenciários precisam ser repensados. Infalivelmente, novas aposentadorias só poderão ser concedidas mediante maior tempo de contribuição à previdência ou da obrigação de permanecer trabalhando até se atingir uma idade mínima mais alta, para conseguir a aposentadoria. Mas não só os idosos são atingidos: o jovem vai encontrar menos empregos para disputar, pois aqueles ficarão em atividade por mais tempo, vinculados aos seus empregos. Outras possibilidades começam a ser experimentadas, como o trabalho em tempo parcial: esta alternativa aumenta o número de pessoas empregadas, mas não garante que elas consigam manter sua família com o que conseguirão ganhar em um só local.

No ambiente que descrevemos, constata-se que uma mudança não vem sozinha e nem atinge somente uma área específica ou um único grupo de pessoas ou, até mesmo, uma única faixa etária.

As mudanças trazem a DUALIDADE e as MULTIALTERNATIVAS. A dualidade, configurada como uma mudança simultânea nos aspectos econômicos e sociais. A intensidade da mudança varia conforme a cultura local e pode ser maior ou menor em face das situações localizadas.

Um novo fator, ocorrido especialmente após o término da Segunda Grande Guerra, foi o engajamento da mulher na vida econômica e na política. Tornou-se um novo componente na formação do quadro econômico: a mulher que passa a trabalhar e assume papel importante na economia familiar. Há dificuldades e desigualdades que vão sendo vencidas gradativamente, com reflexos na área social.

Uma dessas consequências, de difícil solução, é a diminuição dos índices de natalidade. Países ricos temem perdas de população, como já se pode observar na França e na Suécia. Alguns associam essas reduções de índices de natalidade ao dilema vivenciado pela mulher entre assumir o papel exclusivo de mãe e dona de casa e a busca de sucesso na vida



profissional, o que transforma o papel do homem na estrutura familiar no dia a dia.

Hoje, casar ficou mais complexo — o salário do jovem, muitas vezes com curso superior completo, não lhe permite sair da casa dos pais. Mesmo juntando os salários do casal, existe a possibilidade de que o padrão de vida que possuíam não possa ser mantido. A instituição família está em revisão, buscando uma nova forma de equilíbrio diante dessas novas condições de vida.

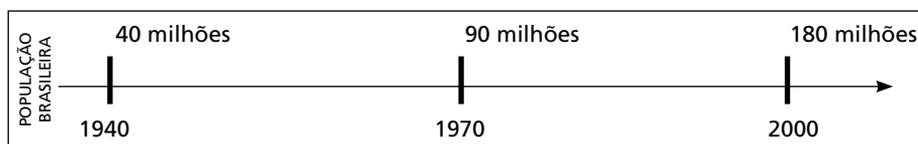
Podemos enumerar vários efeitos dessa mudança contínua e profunda:

- Êxodo rural e as consequências para a vida nas cidades e até mesmo no interior.
- Reestruturação da casa familiar, uma vez que uma parcela dos jovens escolhe permanecer junto aos pais para manter seu padrão de vida, mesmo depois de formados e empregados.
- Propagação do hábito de morar sozinho, que se constata em outra parcela dos jovens que estão em busca de liberdade. Isso provoca mudanças de hábitos, como a forma de alimentação: lembrem-se da imagem muito repetida em filmes do jovem solteiro que sai do trabalho e vai para seu apartamento, onde consome alimentos descongelados no forno de micro-ondas enquanto assiste a um programa qualquer na TV.
- Necessidade de criar esquemas habitacionais como os grandes condomínios, verdadeiras cidades onde moram até 10.000 pessoas e que possuem clube, escola, um pequeno comércio e alguns serviços.
- Transporte urbano sobrecarregado — Mesmo quando adotadas soluções modernas de transporte de massa, como o metrô ou os trens urbanos, essa solução não satisfaz as necessidades de muitos, sobretudo nos horários de pico, em que estes meios de transporte ficam superlotados. Este é um campo que requer inovação para encontrar soluções melhores.
- Moda — Aquela moda que todas as mulheres seguiam necessitou tornar-se mais flexível. Várias alternativas precisaram ser encontradas por conta da maior restrição orçamentária das populações urbanas em geral e, apesar disso, as vendas atingem níveis incríveis porque as pessoas querem estar bem vestidas para cada ocasião, observados seu gosto pessoal e poder aquisitivo.

7.2. Globalização e evolução tecnológica

Você já percebeu que uma palavra-chave em toda a compreensão que precisamos ter do mundo atual é globalização. Vamos, então, estudá-la.

A GLOBALIZAÇÃO



1941

- POPULAÇÃO MUNDIAL: 2,32 bilhões
- EMISSÃO DE CO₂: 1,3 bilhão de toneladas
- TEMPERATURA MÉDIA: 14,1 graus
- FROTA DE CARROS: 27 milhões*

*estimativa

1980

- POPULAÇÃO MUNDIAL: 4,5 bilhões
- EMISSÃO DE CO₂: 5,3 bilhões de toneladas
- TEMPERATURA MÉDIA: 14,18 graus
- FROTA DE CARROS: 300 milhões

Hoje

- POPULAÇÃO MUNDIAL: 6,5 bilhões
- EMISSÃO DE CO₂: 7,3 bilhões de toneladas
- TEMPERATURA MÉDIA: 14,63 graus
- FROTA DE CARROS: 725 milhões

A globalização não foi invenção do século XX: há muitos séculos que temos experimentado ondas de globalização. Vamos abordar as três últimas:

- 1ª onda de globalização (1492) — Nações da Europa ocidental, especialmente, perceberam que poderiam fazer negócios no mundo todo e expandir suas fronteiras. Esse ciclo de globalização levou aos novos descobrimentos. Já havia movimentos nesse sentido: um dos mais famosos é Marco Polo, um veneziano que nasceu na província da Dalmácia, que pertencia a Veneza e hoje é a Croácia. Marco Polo fez uma famosa viagem à China com objetivo comercial. Também os europeus faziam viagens à África e à Ásia em busca de especiarias. Quando portugueses e espanhóis expulsaram os árabes da Península Ibérica, passaram a ter dificuldade de ir por terra através da África para negociar especiarias. Os portugueses



passaram, então, a tentar o caminho marítimo e, com isso, desenvolveram a habilidade de navegar e os equipamentos para esta finalidade. Daí, as viagens pelos oceanos começaram a se intensificar e resultaram em descobertas de novas terras. Para se apossar delas e explorar suas riquezas, os países mais desenvolvidos daquela época desenvolveram a primeira onda de globalização. O mundo havia ficado maior.

- 2ª onda de globalização (1776) — A revolução industrial forçou as empresas a se expandirem em busca de novos mercados, não somente para vender seus produtos, mas, também, para buscar mão de obra barata para fabricá-los. As empresas buscavam ampliar os negócios para outros países e, para isso, tornaram-se multinacionais. Esse movimento começou com a busca de novos mercados pelos que desenvolveram a chamada Revolução Industrial na Europa, sobretudo os ingleses. Curiosamente, essa onda de globalização não teve uma liderança governamental, sendo responsáveis os empreendimentos onde o capital privado estava investido em busca do lucro. Os precursores foram os corsários do norte da França que conseguiam investidores para formar suas expedições com o objetivo de comerciar e saquear. Em paralelo, outros grupos atuavam no mesmo sentido: a Companhia das Índias Ocidentais, com a qual os brasileiros estão familiarizados porque se lembram da Ocupação Holandesa em Pernambuco, episódio da nossa história, que foi um feito da Companhia que durou muitos anos.

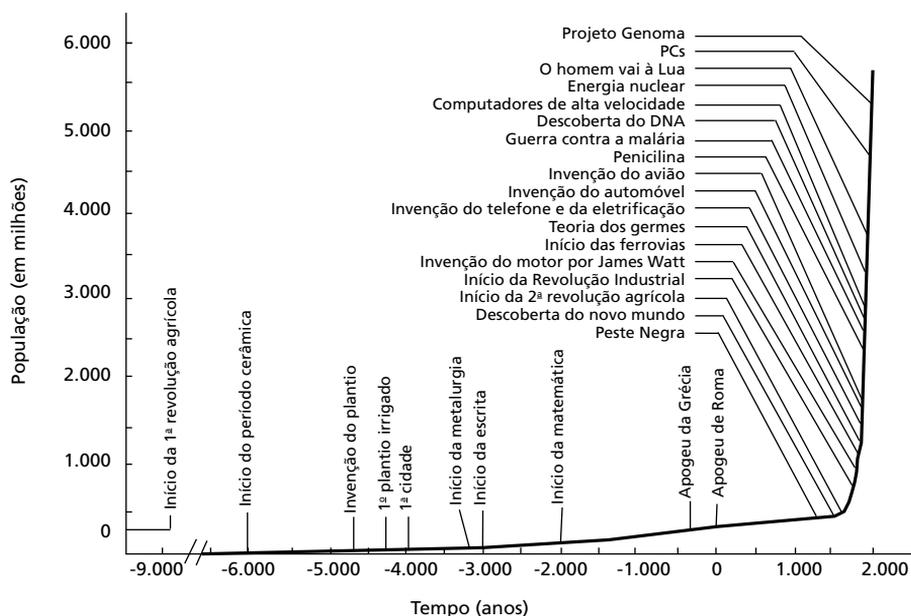
- 3ª onda de globalização (2000) — As raízes dessa nova edição de globalização estão na rápida evolução da tecnologia nas últimas décadas do século XX. Esta onda teve como novidade as pessoas poderem se inserir em uma economia global. Na primeira onda, havia Estados envolvidos; na segunda, foram empresas e Estados; e, na terceira, os indivíduos foram incorporados. Em algumas situações, há até certa dificuldade de identificar a presença da globalização: na Europa criada pela Comunidade Econômica Europeia, que cada vez admite mais membros, as pessoas podem deslocar-se de um país a outro e até trabalhar em países da comunidade sem necessidade de muitas formalidades, como passaporte. A própria formação dos Estados Unidos foi obtida através de muitas ondas de imigrantes que lá se instalaram, levando sua cultura e tradições. No caso do Brasil, temos uma tradição forte em termos de acolhimento de imigrantes de diversos países. A possibilidade de trocar moedas, viabilizando o comércio, as estruturas bancárias internacionais que permitem a compensação de cheques com câmbio de moedas em prazos curtos, quase imediatos, são poderosos alicerces que facilitam a globalização. As bolsas de mercadorias permitem a padronização de muitos bens, chamados

de *commodities*, facilitando as trocas entre produtores e comerciantes de diversos lugares; são praticamente estímulos para o comércio internacional se desenvolver. As pessoas entram nesse processo de poder comprar de qualquer lugar do mundo através da Internet, havendo verdadeiros supermercados de bens de qualquer natureza para serem adquiridos por cidadãos de qualquer lugar do mundo.

A evolução da tecnologia no século XX foi determinante para trazer todas essas facilidades de comunicação e de intercâmbio entre as pessoas, base da globalização desta terceira onda. Nessa fase, as descobertas mais determinantes foram:

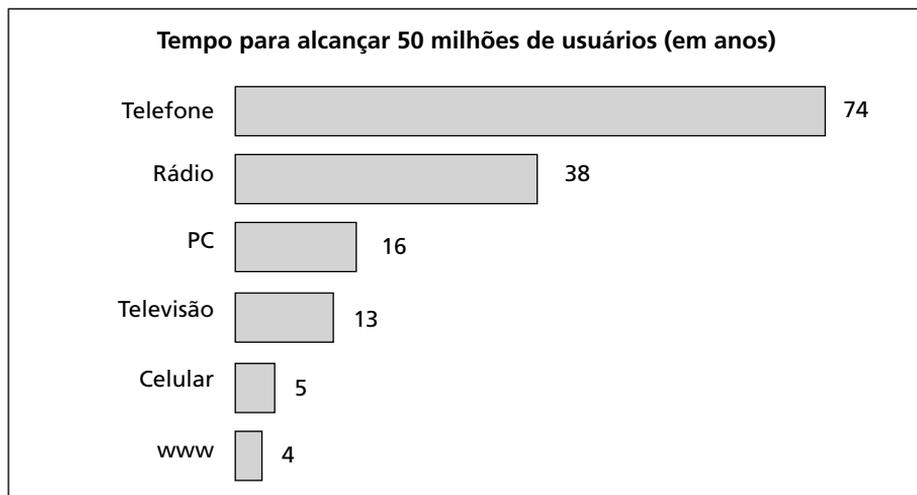
- TV a cabo e por satélite
- Telefonia celular
- Internet
- Aviões potentes e de grande capacidade de carga e autonomia
- A sequenciação do DNA

A importância dessas inovações tecnológicas é que elas serviram para encurtar as distâncias no mundo em que vivemos. O tempo para as inovações tecnológicas chegarem e se consolidarem no mercado diminuiu substancialmente, como se pode ver pela figura que se segue:





A figura a seguir mostra como as inovações vêm reduzindo o tempo para atingir um número expressivo de usuários:



Fonte: UIT (União Internacional das Telecomunicações).

A Internet, em apenas quatro anos, conseguiu 50 milhões de usuários, e muitos analistas têm pensado que ela talvez venha a ser o recurso com maior alcance mundial nos tempos atuais e em um futuro próximo. Ela tem sido um fator fundamental de mudança de hábitos das pessoas, como se pode verificar a seguir:

- Comunicação entre as pessoas:

- Por mensagens eletrônicas;
- Relacionamento em grupos de bate-papo;
- Leitura de jornais e notícias pela web;
- o *blog*.*

- Compras pela Internet:

- Resistências iniciais resolvidas pela tecnologia e pela experimentação;
- Aumento considerável nos últimos anos, à medida que as pessoas aprendem a usar e são aperfeiçoados os mecanismos de vendas, inclusive a segurança.

* Contração do termo “Web log” fornece comentários ou notícias sobre um assunto em particular na Internet. A ideia inicial era divulgar um diário pessoal e evoluiu para onde um indivíduo expresse sua opinião ou simplesmente discorra sobre um assunto qualquer.

- Ensino e aprendizagem a distância:
 - Aulas e estudo em grupos, solução de dúvidas usando mensagens eletrônicas, comunicação instantânea entre professor e aluno (*chats*);
 - Leitura de livros e visita a museus pela web;
 - Busca de informações rápidas e mais abrangentes.
- Movimentos sociais:
 - Protestos e apoios: milhões de adeptos em horas;
 - Participação das pessoas nas decisões: agora é viável.
- Pesquisa se globaliza e conhecimento também — Internet II.
- Ética no mundo digital:
 - Novas necessidades em razão do telefone celular — regras éticas no cinema, nas reuniões, nas aulas, no trabalho;
 - Os novos crimes do mundo digital — invasão de privacidade através de *spams*, clonagem de cartões bancários, furto em contas-correntes de banco, pedofilia e vários outros crimes.

Nesse mundo mutante, a produção tecnológica apresenta um mapa de grande concentração. Vejamos:

PANORAMA DA PRODUÇÃO TECNOLÓGICA

1º grupo: cerca de 15% da população da Terra produz quase toda a inovação tecnológica do planeta.

2º grupo: cerca de 50% da população está apta a adotar as novas tecnologias na produção e no consumo.

3º grupo: cerca de 35% da população é tecnologicamente desconectada, não inova em seu próprio país nem importa tecnologia.

Obs.: Alguns países do 2º grupo almejam passar ao 1º grupo.

Observando os principais eventos de cada um dos dois últimos séculos, temos:

Século XX

- Característica do desenvolvimento: acumulação do capital físico e do capital humano.
 - Países pobres, quando bem governados, utilizavam suas vantagens comparativas de baixo custo de mão de obra para atrair investimentos — bolsões de desenvolvimento (Celso Furtado).
- Obs.:* Vantagens de localização e mercado.



Século XXI

- Característica do desenvolvimento: acumulação de conhecimento — ponto de partida para gerar novos produtos e serviços.
 - Inovação com retornos de escala: regiões com tecnologias avançadas serão os melhores lugares para investir, no futuro.
 - Novas ideias: produzidas pela combinação de ideias já existentes (Martin Weitzman).
 - Ambientes ricos em ideias: quem inova gera mais inovações — reações em cadeia.
- Obs.:* O incentivo para inovar depende do tamanho do mercado.

O ponto mais significativo que identificamos neste ambiente é a **INOVAÇÃO**, a palavra-chave do mundo moderno.

Vamos definir a inovação e escolhemos a que foi apresentada pela conceituada revista *The Economist*, em 1999:



CONCEITO

“Inovação é a criação de um produto ou de um processo melhor, através da criação de valor pela exploração de alguma forma de mudança, a saber: técnica, materiais, preços, taxaço, demografia e até geopolítica.

Ou, ainda, a geração de novas demandas ou de novas maneiras de explorar um mercado existente.”

O famoso filósofo italiano Giovanni Dosi, nascido em 25 de agosto de 1953 em Fiorenzuola d’Arda (Piacenza), Itália, também apresentou uma definição de inovação que vale a pena conhecer:



CONCEITO

“A inovação trata de pesquisa, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos de produção e formas organizacionais.”

E completa: “A mudança tecnológica é uma forma criativa no crescimento das corporações e, ao mesmo tempo, uma força destrutiva que torna as corporações vulneráveis à concorrência”.

Essa conceituação de Dosi incorpora a visão de Schumpeter, que dizia que o *“empreendedor está no centro do processo de destruição criativa”*.

7.3. Trabalho e emprego

Diferenças entre trabalho e emprego precisam ser compreendidas e, além disso, é muito importante que o empreendedor tenha uma visão clara da evolução do emprego no mundo atual.

O emprego no mundo moderno

Em função da desordem causada pela inovação nos sistemas de produção, a necessidade de estudar de um pretendente a emprego aumentou muito — o profissional não pode parar de se manter atualizado com as mudanças. As empresas, em muitos casos, procuravam garantir o emprego de seu pessoal, pois acreditavam que a experiência e a confiança valorizavam o empregado. Mas agora predomina a ideia de que a maioria dos empregados não consegue se manter atualizada e responder eficientemente à inovação. Com esse modo de pensar, os empregadores buscam identificar a pessoa que atenderá sua necessidade momentânea e não acreditam mais em equipe estável e experiente.



A reação dos empregados passou a ser de expectativa, no sentido de prepararem-se para conseguir um trabalho que terá duração determinada e, depois, conseguir outro na mesma modalidade e assim sucessivamente. É o que a imprensa está chamando VOCÊ S.A. ou ainda “Eupresa”.

Isso determina aos poucos o fim da fidelidade à empresa, tão apregoada na civilização japonesa, que chegava a considerar que mudar de emprego era uma atitude negativa, quase uma traição.

Nesse ambiente, a desestruturação aprofunda-se com a banalização do trabalho temporário, em tempo parcial, ou por projeto. Mais ainda, desvincula-se o emprego da empresa e as relações entre eles vão tornando-se cada vez mais frágeis.

No Brasil, essa situação não é diferente. Cada vez mais integrado no mundo globalizado, o país assiste a uma idêntica mudança nas relações de trabalho, possivelmente agravada por uma legislação trabalhista que onera o salário com diversos tributos e contribuições e que conduz o empregador a gastar o mesmo valor do salário em encargos sociais.

Esse quadro tem chamado a atenção dos estudantes universitários para a hipótese de ter seu próprio negócio. O empreendedorismo passa a ser uma alternativa mais sedutora: criar um negócio próprio como maneira de garantir trabalho e até mesmo de gerar emprego e renda para um número maior de pessoas.

Existe uma possibilidade negativa em função das crises do sistema econômico: trata-se do agravamento da situação social, causado pelo não atendimento de maior número de carências, aumentando a distância existente entre os mais ricos e os mais pobres. Esse fato tornará ainda mais importante obter maior produtividade nos projetos sociais. Felizmente, espera-se que, com o aumento da conscientização da cidadania com responsabilidade social, também o impulso em participar de ações que melhorem as condições de vida das populações carentes venha a ser considerado e seja uma opção estimulante para os jovens.

Observações importantes e inovadoras surgem a cada dia, como se pode ler em *Reinventando o governo*, de David Osborne e Ted Gabler, que foi o livro de cabeceira de Al Gore, quando era vice-presidente na gestão de Bill Clinton. A partir daí, passaram-se a usar os métodos do Empreendedorismo para fomento dos projetos de desenvolvimento local.

7.4. A inovação tecnológica

Como vimos, o desenvolvimento tecnológico foi determinante para permitir uma mudança expressiva da maneira como as pessoas se comunicam e como podem trabalhar. A informática, parte dessa inovação tecnológica, contribuiu fortemente para que empresas pudessem ter uma organização muito mais controlada, com dados e operações codificadas sendo corretamente armazenados em bancos de dados. Essa situação muda completamente o quadro do trabalho, a começar pela produtividade humana, que se multiplica algumas vezes.

A inovação e a sobrevivência

Uma opinião abalizada sobre o papel da inovação no mundo globalizado vem de Hugo Borelli Resende,* presidente da Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (ANPEI).

Como se pode ver, Hugo é uma pessoa muito envolvida com a inovação e cuja opinião pode ser bem interessante. Vamos ver o que ele disse a esse respeito:

“O estímulo à inovação é a chave para aumentar a competitividade e garantir a sobrevivência das empresas em um cenário globalizado. Quem não seguir essa rota dificilmente se manterá atuante em qualquer setor, principalmente os mais expostos à concorrência internacional.”

Esse depoimento significa que não são somente os países mais ricos do mundo a desenvolver tecnologia, preocupados em ampliar a inovação em seus produtos.

* Nascido em 1960, graduou-se em Engenharia Aeronáutica pelo ITA (Instituto Tecnológico de Aeronáutica), cursou o Mestrado em Engenharia Aeronáutica pelo ITA e obteve o título de Ph.D. em Engenharia Aeronáutica pela Stanford University, Estados Unidos. Hugo foi admitido na Embraer em 1986, logo após a formatura, como Engenheiro de Aeroelasticidade, tendo feito análises de flutter para várias aeronaves (EMB 110, EMB 120 e ERJ 145), assim como desenvolveu novas ferramentas de simulação de instabilidade aeroelástica.



Nos Estados Unidos, as empresas têm áreas dedicadas à inovação, e essa atividade é considerada estratégica, existindo, inclusive, convênios entre empresas e centros de pesquisa ou laboratórios de universidades para desenvolvimento de produtos inovadores, fomentando a concorrência entre as empresas.

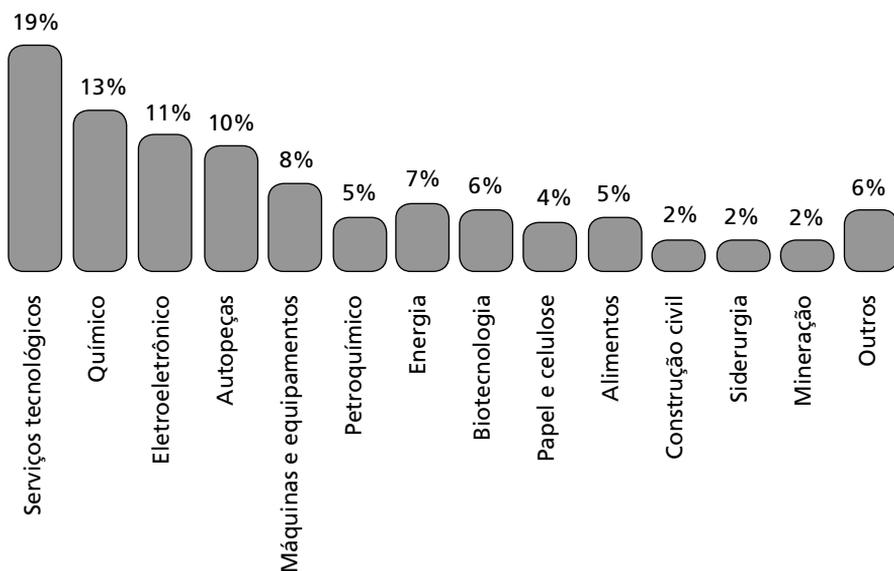
No caso brasileiro, a ANPEI é uma organização direcionada a estimular e valorizar a inovação. Representa a atuação da sociedade empresarial e se relaciona muito bem com o mundo acadêmico para conseguir desenvolver produtos inovadores a partir da pesquisa que é feita nas universidades.

Vejamos o que recolhemos no site da ANPEI:

<http://www.anpei.org.br/associados/perfil-geral/>

“Atualmente, a Anpei conta com **146 associados**, sendo 97 empresas, 43 entidades orientadas para P&D no segmento produtivo e seis pessoas físicas.

As 97 empresas associadas pertencem a uma gama variada de setores, como: serviços tecnológicos (18%), químico (13%), eletroeletrônico (11%), autopeças (10%), máquinas e equipamentos (10%), petroquímico (6%), energia (7%), biotecnologia (6%), papel e celulose (4%), alimentos (5%), construção civil (2%), siderurgia (2%), mineração (2%) e outros (7%).



O IBGE E A PINTEC

O IBGE realizou, em 2005,* uma pesquisa sobre a inovação no Brasil, denominada Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTeC), com os recursos repassados pela FINEP. A pesquisa consistiu em levantar informações sobre os variados aspectos da inovação através de questionário aplicado em uma amostra de empresas industriais e de serviços, além de centros de pesquisa e laboratórios universitários, que tivessem pelo menos dez pessoas ocupadas em projetos de inovação.

Vejamos os resultados principais:

Em 2005 — 32,8 mil empresas promoveram alguma inovação tecnológica em produto ou processo, sendo 30.377 indústrias e 2.418 empresas de serviços. Quase todas são entidades de alta intensidade tecnológica, como telecomunicações, informática e pesquisa e desenvolvimento. São Paulo detinha 35,3% das empresas industriais inovadoras e, do total dos investimentos em projetos de inovação, 55,6% foram realizados por empresas paulistas.

Os principais obstáculos constatados pela PINTeC 2005 ao desenvolvimento da inovação tecnológica, segundo o que foi apontado pelos empresários, eram os elevados custos, os riscos econômicos excessivos e a escassez de fontes de financiamento.

Talvez estes resultados possam passar uma impressão duvidosa sobre a situação do Brasil na área da inovação, por falta de elementos de comparação com outros países. Por isso, será importante resgatar alguns elementos para permitir alguma forma de análise nesse sentido, tais quais os índices do Brasil, segundo a ONU (Organização das Nações Unidas), no ano 2000, que eram os seguintes:

- Índice de Desenvolvimento Humano — IDH — 79º lugar.
- Índice de Desenvolvimento Tecnológico — IDT — 43º lugar entre 72 países pesquisados. O Brasil apresenta duas patentes registradas por milhão de habitantes, enquanto a Argentina tem oito e a Coreia do Sul, 779.

Em 1998, o Brasil estava na 21ª posição em produção de artigos científicos e tecnológicos (dados publicados no *Science Citation Index* de 1999) e tinha 30.667 doutores.

* Nos anos de 2000 e 2003, já haviam sido feitas pesquisas similares pelo IBGE.



Vejamos no campo de patentes, como evoluiu o Brasil de 1980 a 2000 e como seus resultados comparam-se aos de outros países segundo o U.S. Patent and Trade Mark Office, órgão de controle de patentes do governo americano, equivalente ao nosso Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI):

Países	Período		Crescimento médio anual
	1980	2000	
Estados Unidos	37.354	85.072	6,39%
Taiwan	65	4.667	354,00%
Coreia do Sul	8	3.314	2.066,25%
Brasil	24	98	15,42%

Como se pode ver, excetuando-se os Estados Unidos, com um volume extraordinário de patentes, nossa evolução foi muito menor que a observada nos demais países usados na comparação e, mais ainda, nossos números são muito pequenos em valores absolutos.

Cabe aqui uma explicação: a Lei de Patentes brasileira atualmente atende aos requisitos da Lei de Patentes Internacional. No início do século XX, foi criada a Organização Mundial de Propriedade Industrial (OMPI), no âmbito das Nações Unidas, com a adesão de vários países, dentre os quais o Brasil.

Esses países passaram anos desenvolvendo uma legislação que havia sido proposta a todas as nações-membro da ONU, para que a avaliassem e ratificassem de forma que valeria para todos os países signatários.

Cada país, obedecendo às suas legislações internas, ratificou integralmente ou com restrições de alguns artigos, ou, então, não conseguiu aprovação interna para filiar-se como signatário da Lei Internacional da OMPI/ONU.

Durante muitos anos, o Brasil ficou neste último grupo, pois havia um entendimento entre os legisladores brasileiros de que a lei proposta não atendia aos interesses nacionais, até que em 1996 foi aprovada a Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996, que regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial e que está dentro dos limites aceitos para que o Brasil seja signatário da Lei Internacional.

A partir daí, o governo federal atribuiu ao INPI a função de integrar o Brasil no âmbito das nações que reconhecem as patentes de outras nações e, como contrapartida, as patentes brasileiras emitidas pelo INPI são aceitas universalmente.

Vejamos o que diz o site do INPI sobre este assunto:

“O Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, responsável por registros de marcas, concessão de patentes, averbação de contratos de transferência de tecnologia e de franquia empresarial, e por registros de programas de computador, desenho industrial e indicações geográficas, de acordo com a Lei da Propriedade Industrial (Lei nº 9.279/96) e a Lei de Software (Lei nº 9.609/98).

Criado no dia 11 de dezembro de 1970, pela Lei nº 5.648, em uma época marcada pelo esforço de industrialização do país, o INPI pautava sua atuação por uma postura cartorial que se limitava à concessão de marcas e patentes e pelo controle da importação de novas tecnologias.

Hoje, com a modernização do país, o INPI concentra esforços para utilizar o sistema de propriedade industrial não somente em sua função de proteção intelectual. Todo o trabalho de reestruturação empreendido, sobretudo a partir de 2004, tem como objetivo utilizar este sistema como instrumento de capacitação e competitividade, condições fundamentais para alavancar o desenvolvimento tecnológico e econômico do país.

A reestruturação atendeu à necessidade de modernizar tanto os processos administrativos quanto as áreas fins, em especial as relacionadas às marcas e patentes. Os novos rumos da administração podem ser representados também pela criação, em 2004, da Ouvidoria e da Diretoria de Articulação e Informação Tecnológica. Os dois órgãos passaram a fortalecer os elos do instituto com a sociedade, facilitando sobretudo o acesso às informações tecnológicas disponíveis no INPI e disseminando a cultura da propriedade intelectual.”

Espero que você esteja acompanhando nossa linha de raciocínio:

– Primeiro, mostramos a figura da inovação no mundo moderno, um papel estratégico — isso quer dizer que é fundamental que as empresas brasileiras conquistem uma posição mais importante do que somente a de fornecedores de insumos e matérias-primas — *commodities*, no mundo global. Nada errado com essa posição, mas precisamos ampliar a gama de oferta aos mercados nacional e internacional. Precisamos incorporar



“inteligência” a nossos produtos e, com isso, ganhar mais esse valor agregado. Os países que não são capazes de agregar “inteligência” a seus produtos perdem a oportunidade de reter mão de obra mais especializada, fazendo com que o pessoal de melhor formação e com possibilidade de criar inovação tecnológica prefira buscar a chance de praticar sua profissão e aplicar sua habilidade em outros países.

– Segundo ponto — Consiste em mostrar como o Brasil encontra-se nesse processo de criação da inovação tecnológica. Para isso, vimos as pesquisas do IBGE que caracterizam nossa situação e os dados de comparação que mostram como estamos, se comparados a alguns países. Vamos, agora, mostrar mais um ponto de vista: o da muito respeitada revista britânica *The Economist*, e ela nos mostra que o Brasil está caindo no *ranking* da inovação.

Diz a revista britânica que o Brasil caiu da 48^a para a 49^a posição, entre 82 países, no *ranking* do Índice Global de Inovação, tendo a China passado da 59^a para a 54^a posição, no período de 2004 a 2008.

A Economist Intelligence Unit prevê que a China alcance a 46^a posição no período 2009-2013, enquanto o Brasil deverá permanecer na 49^a. Outro grande país emergente, a Índia, também vem apresentando melhorias constantes no *ranking*, passando da 58^a para a 56^a posição. Para o período entre 2009-2013, a *Economist* estima que a Índia passe à 54^a posição.

A classificação também mostra o Brasil atrás de outros dois grandes países latino-americanos em desenvolvimento — a Argentina, que está na 42^a posição, e o México, na 48^a.

O índice de inovação, criado pela Economist Intelligence Unit, mede o desempenho dos países de acordo com o número de patentes registradas nos Estados Unidos, na Europa e no Japão. Isso significa que nossas patentes estão aí incluídas, e as patentes estrangeiras também, uma vez que o INPI as reconhece. Não importa onde a patente brasileira seja registrada, ela tem validade internacional.

O índice da *Economist* também considera outros fatores que colaboram com a inovação, como investimentos em pesquisa e desenvolvimento e o nível técnico da força de trabalho.

Segundo a organização britânica, o Brasil está melhorando no que se refere ao número de patentes concedidas, mas não tanto quanto outros

países, o que explicaria sua posição praticamente inalterada naquela categorização.

Enquanto países como China, Índia, África do Sul e Turquia subiram no último *ranking*, a *Economist* observa que países em desenvolvimento que apresentam grande instabilidade macroeconômica sofreram quedas acentuadas, como é o caso da Venezuela (queda de nove posições), da Ucrânia (queda de oito posições) e do Equador (queda de sete posições).

O Japão permanece como o primeiro, seguido de Suíça, Finlândia, Alemanha, Estados Unidos, Taiwan, Suécia, Israel, Holanda e Dinamarca. O levantamento deste ano prevê uma queda no índice geral de inovação no futuro próximo, por conta da crise econômica.

No *ranking* divulgado em 2007, a *Economist Intelligence Unit* previa um aumento médio de 6% no desempenho global de inovação entre 2007 e 2011. Agora, ela prevê um aumento médio de 2% entre 2009 e 2013.

Segundo a organização, a recessão econômica trará contenção de gastos em pesquisa e desenvolvimento, em educação e treinamento e deverá levar as empresas a concentrarem esforços em necessidades mais imediatas.

Nesse quadro, em 2005, foi aprovada a nova Lei da Inovação no Brasil — Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, regulamentada pelo Decreto 5.563, de 11 de outubro de 2005. A partir desta lei, tornou-se possível criar novos programas governamentais para fomentar a inovação.

Uma história de sucesso em inovação

A Hewlet-Packard — HP — tem uma parceria com a Universidade de Stanford de mais de 40 anos e, com a cobertura dessa parceria, foram desenvolvidos muitos projetos inovadores dos laboratórios daquela universidade em Palo Alto, Califórnia.

Foi através desses projetos que se tornou possível para a HP lançar uma quantidade enorme de novos produtos, sempre mantendo a dianteira em relação aos concorrentes. Para a universidade, também houve muitas vantagens com essa parceria, porque a HP financiou suas pesquisas, permitindo à universidade apresentar um currículo de inovações muito respeitável.



Vale a pena você ler o livro que conta essa história: chama-se *Feitas para durar* e foi escrito por dois brilhantes professores da Universidade de Stanford: James Collins e Jerry Porras.

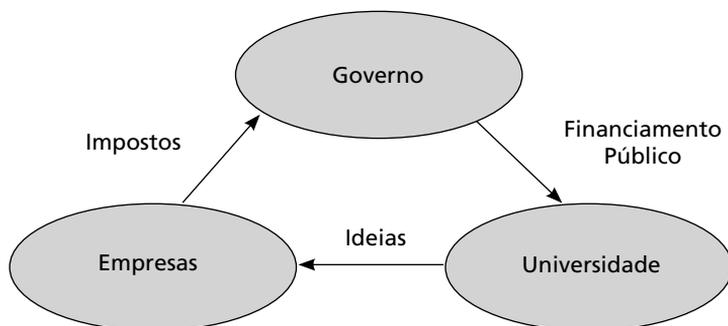
Esse tema, que trata da colaboração entre empresas e universidades, visa colocar dois aspectos principais para sua reflexão:

- O primeiro aspecto é que a colaboração entre os representantes das empresas que estão incumbidos de promover a inovação e os cientistas dos centros de pesquisa e laboratórios universitários é altamente produtiva. Constitui uma prática bem-sucedida e, portanto, um caminho recomendável para obtenção da inovação nos produtos e processos, partindo das pesquisas realizadas na academia.
- O segundo aspecto é que as empresas precisam amadurecer sua posição sobre a inovação e perceber seu valor estratégico, pela importância de manterem em seus quadros funcionais pessoas capazes de dialogar inteligentemente com os cientistas da academia.

Hélice Tripla

Isso nos conduz a um ponto importante: a conhecida Hélice Tripla, que mostra a cooperação entre a universidade, o governo e as indústrias como ponto de partida para a construção do modelo. Temos, então, o que se chama de Triângulo de Sábado.

Esse modelo possui tal denominação porque se supõe que cada um dos participantes assuma o papel de uma hélice e a espiral se faz pelo movimento que pode ser imaginado assim: as empresas conseguem faturar e geram impostos que são transferidos ao governo; este transfere recursos públicos para subvencionar as universidades em suas pesquisas e para que produzam ideias inovadoras que, por sua vez, são transferidas às empresas.



Nesse processo, há uma evolução cooperativa entre os agentes institucionais que participam: as universidades passam a se preocupar em licenciar patentes e em criar empresas de base tecnológica em suas incubadoras; empresas contratam cientistas para promoverem a inovação internamente e para interagirem com as universidades, além de conduzirem o treinamento de seus empregados para níveis mais altos de qualificação acadêmica; o governo participa mais do processo para controlar os resultados e ajudar a resolver as dificuldades de percurso.

Tudo isso é uma evolução do Triângulo de Sábato para ampliar a participação de cada agente e dar uma visão mais dinâmica ao processo de inovação. Neste modelo, a universidade passa a assumir um papel mais importante e associado ao desenvolvimento econômico.

Ciclo de vida de um produto é o tempo decorrido entre seu lançamento no mercado e sua retirada de venda.

O ciclo de vida dos produtos está se reduzindo muito, à medida que o progresso tecnológico aumenta sua velocidade e ocorre a valorização da inovação pelas empresas e governos, o que aumenta o investimento nessa área.

Os impactos sociais da inovação tecnológica

São muitos os impactos sociais da inovação: um deles está nos benefícios que a sociedade tem conseguido através da inovação tecnológica, e é desse processo inovador que surgem medicamentos para combater doenças até então sem solução, equipamentos que viabilizam a realização de novos objetivos árduos em diversas áreas, como máquinas que fazem perfurações gigantescas e, com isso, constroem-se túneis com finalidades diversas, em metrô, estradas mais diretas que economizam tempo, inovações em aviões, que abriram as perspectivas de o ser humano conhecer seu próprio planeta etc.

Claro que o patamar de solução de problemas do ser humano elevou-se muito pelas inovações que resultaram em produtos de grande valor. A própria realização das pessoas ampliou-se à medida que conseguiram desvendar áreas do conhecimento antes obscuras, percebendo, ainda, que o desconhecido também se ampliou...

**EXEMPLO**

A **primeira geladeira** da minha mãe, comprada em 1950, durou 21 anos antes de ser substituída. Quanto tempo tem a geladeira de sua casa? A obsolescência dos produtos objetiva estabelecer uma dinâmica para o processo de vendas e é programada para reduzir custos, pela expectativa de novos avanços.

**EXEMPLO**

A **maneira de fabricar automóveis** passou a ser baseada em módulos, e não mais em peças.

Classificação da inovação

Relacionamos, logo a seguir, a classificação dos diversos graus de inovação criada pelo Prof. Michael Morris, da Oklahoma State University, e que consta do seu livro *Corporate Entrepreneurship*, escrito com o Prof. Donald Kuratko:

– Novo no mundo — É um produto ou processo sendo lançado, que não existia antes em parte alguma. Ex.: O avião Solar Impulse HB-SIA é mostrado em 26 de junho de 2009 na cidade suíça de Duebendorf por seus inventores. O avião, movido a energia solar, dispensa combustível e tem autonomia para dar a volta ao mundo, segundo seu criador, o aventureiro Bertrand Piccard. Ele recebe energia de 24 mil células solares e a transforma em quatro motores elétricos. O primeiro teste de voo deve ocorrer até o final de 2009.



CONCEITO

A Inovação Tecnológica

Inovação tecnológica é a introdução no mercado de um produto ou de um processo produtivo tecnologicamente novo ou substancialmente aprimorado (Pintec).

A inovação tecnológica pode resultar de pesquisa e desenvolvimento (P&D) realizados no interior das empresas, laboratórios ou em centros de pesquisa, a partir de novas combinações de tecnologias existentes, da aplicação de tecnologias existentes na mudança em usos ou da utilização de novos conhecimentos adquiridos pela empresa.

O conceito de inovação vem evoluindo à medida que o ser humano trabalha em seu processo de criação. Alguns pontos são importantes para compreender o processo de inovação:

- Inovar é lidar com incerteza, já que não se pode prever *a priori* o resultado a ser obtido pelo processo e seu grau de eficácia.
- A inovação depende do progresso da ciência, ou seja, há uma ordem natural em que as coisas acontecem e, nela, antes da inovação, vem o progresso científico.
- Há necessidade de integração dos agentes participantes do processo de inovação e daí a importância do Modelo da Hélice Tripla.
- Um novo método de aprendizagem tem se valorizado no processo de inovação: é o aprender fazendo (*learning by doing*) e aprender usando (*learning by using*), que é muito usado no Empreendedorismo.



– Novo no mercado — É um produto ou processo que está lançado em determinado mercado. Se um produto é lançado em um país e não existia antes, ele é novo no mundo, mas, se ele foi lançado em um país e meses depois é lançado em outro, neste segundo lançamento ele será novo no mercado e acumulará a experiência do primeiro lançamento.



EXEMPLO

Quem vê um objeto assim como na imagem a seguir pode perfeitamente pensar que se trata de uma simples caneta. Mas não, acaba de ser lançada no Brasil uma caneta que, além de filmar por mais ou menos 6 horas, possui uma resolução de 352x288 *pixels*. Ainda possui um microfone capaz de captar som a uma distância de 10 metros e a microcâmera fica logo acima do clipe, deixando-a praticamente imperceptível. Os vídeos gravados pela caneta são transferidos para o computador via USB, e a caneta ainda possui a função de *pen drive* com 2 GB de capacidade.



– Linha nova na empresa — Trata-se de uma nova linha de produtos ou de produção, que inova em relação às anteriores, mas que tenha concorrentes no mundo e mesmo no mercado de seu país.



EXEMPLO

O Grupo G, um dos maiores conglomerados empresariais do país, está comercializando quatro modelos de motocicletas fabricados com sua própria marca, a M Motos. Por enquanto, e conforme anunciado por ocasião de seu lançamento, há duas concessionárias, uma na cidade de São José do Rio Preto (SP) e outra na capital paulista, mas a ideia é ter 20 delas até o fim do ano.



– Extensão de uma linha existente ou adição a uma linha existente — Estes dois tipos de inovação não eram muito considerados até bem pouco tempo. Consistem em melhorar produtos pela adição de funcionalidades ou de lançar modelos novos em uma linha existente, agregando alguma inovação aos modelos anteriores.



EXEMPLO

A C anunciou oficialmente mais cinco celulares *super-slim*: o SGH-Z510 tem 0,59 polegada e é anunciado pela fabricante como o celular w-CDMA mais fino do mundo. O segundo modelo, SGH-Z540, já tinha sido divulgado pela fabricante anteriormente e mais parece uma calculadora.





– Melhorias resultantes de revisão do produto — É comum que certos produtos apresentem deficiências em alguma de suas funcionalidades. Quando se lança um novo produto que é igual ao anterior, exceto pelo fato de ter corrigido uma falha ou deficiência, melhorando seu desempenho, diz-se que estamos fazendo uma melhoria resultante da revisão.

EXEMPLO



A V divulgou hoje um comunicado de *recall* aos proprietários dos veículos F, para verificação do fecho do cinto de segurança central do banco traseiro e, caso haja necessidade, sua substituição. A convocação abrange todas as versões do modelo produzidas entre 25 de junho de 2007 e 3 de novembro de 2008. Trata-se de uma falha no processo de fabricação do fecho do cinto de segurança central do banco traseiro, comprometendo seu funcionamento. Em caso de um dos ocupantes laterais do banco traseiro do veículo afivelar, equivocadamente, seu cinto de segurança no fecho do cinto de segurança central, terá a falsa impressão de afivelamento pleno do sistema.



– Novas aplicações do que existe — Muitas vezes não se percebe que um produto pode ser utilizado em novas aplicações e, quando isso ocorre, a empresa agrega a nova aplicação ao produto, podendo ter de mudar alguma de suas características para que a aplicação adicionada funcione adequadamente.

**EXEMPLO**

Uma parceria entre a P e a Q desenvolverá uma solução que vai permitir que celulares da empresa tenham projetores baseados em tecnologia a laser. Batizado de PicoP, um microprojektor vai permitir que a tela do aparelho projete o conteúdo para uma superfície plana. Este projetor a laser possui um tamanho pequeno o bastante para ser implementado em dispositivos móveis, como celulares e PDAs, oferecendo uma projeção que, segundo eles, garante a qualidade de um *display* de *laptop*. Tudo isso graças à tecnologia adotada neste sistema, chamada de IPM (*Integrated Photonics Module*).





– Reposição do que existe — Ocorre quando uma empresa faz uma atualização de um produto visando manter seu mercado.

EXEMPLO



No último *keynote* da K em uma World Expo, a companhia anunciou atualizações para seus pacotes de aplicativos iLife e iWork, além de revelar um novo X Pro de 17" com o mesmo *design* monobloco dos demais *notebooks* da marca. Em vez disso, o CEO da Z falou sobre as atualizações de produtos já existentes, com uma apresentação de 98 minutos do iLife'09, a nova versão do pacote de aplicativos para vida digital. Entre as principais novidades estão o uso de marcas geográficas e o reconhecimento de rostos no iPhoto, além da integração com os serviços online Facebook e Flickr.



– Redução de custo no existente — Quando uma empresa consegue fabricar o mesmo produto, sem perda de suas funcionalidades, mas a um custo mais baixo. Isso ocorre quando usa um material mais barato ou mais leve, por exemplo.

**EXEMPLO**

Pesquisadores da Universidade U apresentam uma técnica inovadora de construção de torres metálicas para fábricas eólicas, que poderá reduzir até 40% do preço do equipamento. A pesquisa será exibida durante o Power Future 2009 — Exposição Internacional e Seminários das Energias Alternativas e Renováveis. O projeto utiliza aço de alta resistência para “fazer nascer uma nova geração de torres, mais leves, fáceis de transportar e, portanto, mais econômicas”, informou em comunicado o presidente do Departamento de Engenharia Civil da Faculdade de Ciência e Tecnologia daquela universidade.





ATIVIDADE

O Prof. Gary Hamel, em seu livro *Leading the Revolution*, apresenta regras para fomentar uma organização empreendedora, que reproduzimos a seguir, esperando que você pense a respeito da provável intenção do autor ao criar tais regras. Escreva sua interpretação, explicando como entendeu o ponto de vista do Prof. Hamel.

- Regra #1 – Expectativas não razoáveis ajudam a quebrar paradigmas
- Regra #2 – Definição elástica do negócio
- Regra #3 – Uma causa, não um negócio
- Regra #4 – Novas vozes devem ser ouvidas
- Regra #5 – Um mercado aberto para ideias
- Regra #6 – Criar um mercado aberto para o capital
- Regra #7 – Abrir um mercado para o talento
- Regra #8 – Baixo risco de experimentação

A inovação e os modelos de negócios

Para desenvolver um modelo de negócios de um empreendimento, é importante pensar em algumas questões, para levar em conta a possibilidade de trazer a inovação como diferencial da empresa. Traduziremos em perguntas os diferentes aspectos em que você precisa pensar quando fizer o seu modelo de negócios:

Sobre a infraestrutura do empreendimento — Quais são as competências e habilidades necessárias para que o empreendimento execute seu modelo de negócios com sucesso? Como o empreendimento está construindo suas parcerias e alianças para complementar essas competências e habilidades? O empreendimento como um todo está trazendo benefícios para seus consumidores e também para os investidores?

Sobre a oferta, isto é, os produtos e serviços ou os benefícios — Quais os diferenciais dos produtos e serviços ou dos benefícios, sob o ponto de vista de qualidade, ganhos em rapidez e preço, de valor agregado? Há

clareza no fato de os consumidores darem preferência ao seu empreendimento e não ao de outros concorrentes?

Sobre os consumidores — Como o empreendimento está conseguindo atingir seu público-alvo? Analise sob a ótica da transmissão de sua mensagem com êxito, da existência de canais de distribuição, do efeito das estratégias de marketing e do relacionamento com os consumidores para atender reclamações e ouvir sugestões.

Sobre os planos financeiros — Quais os custos para montar o empreendimento, da sua infraestrutura e para operar durante o tempo anterior ao *breakeven point*? Quanto tempo levará para o empreendimento passar a ser autossuficiente e para dar retorno, no caso de ter finalidade de lucro?

A partir de suas respostas sobre os itens mencionados, o modelo do negócio pode ser construído ou melhorado em razão do maior grau de maturidade atingido em relação ao projeto. Mas nunca descuide da criatividade, que é fundamental para construir um bom modelo de negócios.

As políticas brasileiras orientadas para o crescimento

Desde o ano 2000, podemos dizer que o Brasil despertou para a inovação. Cada vez mais temos mais exemplos disso e observam-se ações importantes, que vamos exemplificar a seguir:

- a) Subvenção à inovação tecnológica — a FINEP e os editais de subvenção
- b) A criação do site Inovação Tecnológica

<http://www.inovacaotecnologica.com.br/noticias/assuntos.php?assunto=políticas> de onde podemos tirar vários exemplos de inovação, como os dois que selecionamos:



EXEMPLO

INPI facilita e barateia registros de software — 2 de abril de 2009

O Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) tornou mais rápido e simplificou o registro de programas de *software* para baratear os custos da operação das empresas de informática.



Adeus papel — O INPI autorizou que, no depósito de registro de *softwares*, o requerente apresente o código-fonte em CD e DVD, deixando de lado a impressão em papel, “mais trabalhosa e custosa”, conforme classificou a chefe da Divisão de Registros de Programas de Computador do INPI, Elvira Andrade.

Segundo ela, o custo para quem apresentar no INPI o depósito de registro de software em CD ficará em R\$ 300. Quem usar o sistema antigo, de impressão em papel, até cinco invólucros, pagará R\$ 390. O instituto dará descontos para microempresas, pessoas físicas e instituições de ensino e pesquisa.



EXEMPLO

A inovação vem associar-se aos projetos sociais

Tecnologias sociais recebem R\$ 34,6 milhões da FINEP

Recursos não reembolsáveis, totalizando R\$ 34,6 milhões. Este é o montante que a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), uma agência do Ministério da Ciência e Tecnologia, está destinando como apoio à execução de projetos de tecnologias para o desenvolvimento social.

Redução da pobreza e da desigualdade

O objetivo do esforço é a redução da pobreza e das desigualdades sociais, além da democratização do acesso às tecnologias de informação e comunicação em áreas rurais do país.



ATIVIDADE

Você deve ir ao site da FINEP, ler sobre o programa de subvenção à inovação e preparar um texto de cerca de meia página, procurando resumir: em que consiste o programa, quem pode concorrer, como é o processo de inscrição, quanto foi distribuído nos editais já realizados e como se imagina o futuro nessa área.

**ATIVIDADE**

Vá ao site de Inovação Tecnológica mencionado e busque mais dois exemplos de inovação interessantes.

7.5. O futuro visível do Empreendedorismo

A evolução do Empreendedorismo e o aumento de sua abrangência

O Empreendedorismo, como pudemos acompanhar no curso deste livro, não é algo recente. Algumas pessoas que não acompanharam sua evolução chegam a associá-lo à globalização, e dessa falta de informação surgiram vários mitos, conforme já mostramos.

Não resta mais dúvida de que o Empreendedorismo é uma característica do ser humano e que surgiu junto com ele. A cada época, o assunto foi associado à forma peculiar de participação na vida das pessoas.

Ainda sem usar o nome Empreendedorismo, as pessoas empreenderam obras grandiosas na Antiguidade e não foi catalogado o modo de atuação de empreendedores daquela época, uma vez que os nomes dos reis e poderosos assumiram a paternidade dos empreendimentos. Talvez até tenham sido empreendedores não coroados os responsáveis por muitas das grandes obras. Em cada caso teremos de fazer uma avaliação, desde que possamos conhecer a real história a respeito de como ocorreram aqueles empreendimentos.

O empreendedorismo e a educação dos empreendedores

Como a educação dos empreendedores poderia ser feita de forma que tivéssemos como resultado o aumento da habilidade de criar novos empreendimentos?



E mais, ter uma qualidade nesses empreendimentos que efetivamente pudesse ter como foco a inovação, a transposição dos limites existentes para melhorar a vida humana, que respeitasse a natureza e evitasse o desperdício?

Não nos parece que esse desafio seja novo para a universidade. Desde os 30 anos finais do século XX, ela abraçou o Empreendedorismo como um desafio a ser vencido. Os resultados não aparecem tão rapidamente, afinal são muitos anos de trabalho sobre o assunto, que recebeu inicialmente algumas restrições por parte de alguns setores da própria academia.

Muitas universidades brasileiras oferecem cursos de Empreendedorismo a seus alunos de graduação e algumas têm cursos diferenciados: alunos de graduação podem fazer uma especialização em Empreendedorismo em paralelo com sua área de graduação principal; alunos graduados podem fazer MBA em Empreendedorismo e até Mestrado. Já está sendo organizado o doutorado em Empreendedorismo em universidades brasileiras.

Ainda assim, a cobertura começa a partir do curso de graduação na universidade, e isso é insuficiente para alcançar os empreendedores que não fizeram nem podem fazer cursos universitários. Para esses, o SEBRAE presta um serviço muito relevante, e as universidades brasileiras começam a atender a esses alunos, muitas vezes através de convênios com o SEBRAE.

O Empreendedorismo já aparece nas escolas como uma opção oferecida aos alunos e já há resultados bem interessantes que os jovens alunos de escolas primárias e secundárias obtiveram em oficinas nessa área.

Organizações pioneiras estão atuando nessa faixa que abrange os adolescentes, como a Junior Achievement e a Escola Zeltzer de Empreendedorismo. Na escola de 1º grau, está sendo realizado um trabalho bastante relevante pelo Professor Fernando Dolabela, seguindo um método pessoal e criado em nosso país.

7.6. Perspectivas do Empreendedorismo

A conquista de novos adeptos

Uma constatação em relação ao Empreendedorismo é a conquista crescente de adeptos a seus métodos e do fato de que suas realizações sempre são direcionadas para a valorização da vida humana, pela criação de empregos, realização de sonhos e melhoria das condições de vida das pessoas.

Em resumo, podemos dizer que o Empreendedorismo está associado à construção, o que é uma intenção positiva para as pessoas.

A percepção do Empreendedorismo em diversos segmentos da formação das pessoas

Mostramos, em todo este livro, como o empreendedor enfrenta os desafios e conquista os apoios necessários para a realização de seus objetivos. Exatamente, esse modo de viver é percebido por todos que acabam por se fascinar pelo Empreendedorismo. A aplicação equilibrada da razão e da emoção como forma de abordagem é um dos pontos fortes para que qualquer segmento possa ser atraído pelo Empreendedorismo.

Todos nós ouvimos dizer que o Brasil é o país do futuro e, lamentavelmente, esse futuro tem demorado muito a chegar. Podemos até comparar o Brasil de hoje com o que vivemos ou ouvimos falar de algumas décadas do passado — o resultado será a constatação de que estamos sempre melhorando e vencendo cada vez melhor as dificuldades encontradas. Mas a sensação que temos é de que nossa velocidade não é compatível com nossa expectativa e, muitas vezes, temos a sensação de que progredimos e, logo depois, naquele mesmo assunto, demos alguns passos atrás.

Precisamos ampliar nossa atitude empreendedora para andar mais rápido, e um dos usos que podemos fazer do nosso Empreendedorismo é mobilizá-lo para ampliar nosso capital social. O capital social é um valor intangível que os grupos sociais desenvolvem e tem características como a confiança entre as pessoas por terem a expectativa (quase a certeza) de um padrão ético de cada pessoa do grupo, como a certeza de que não serão praticados atos que sejam capazes de prejudicar o meio ambiente.



As sociedades vitoriosas na história da humanidade sempre demonstraram ter capital social maior que as outras com as quais conviveram em sua época. Pensando sob o ponto de vista da economia, as sociedades de maior capital social são mais produtivas e necessitam de menor investimento em vigilância e em formalizações, uma vez que é menor o temor de o cidadão ser enganado por seu fornecedor, parceiro de negócios e políticos.

Se conseguirmos aumentar o capital social brasileiro, possivelmente a postura ética se tornará mais forte e, com isso, seremos mais consistentes em nosso progresso, evitando os passos atrás que tanto nos têm tirado o entusiasmo e a crença no país.

O Empreendedorismo poderá ajudar muito nesse sentido, e acreditamos que o Brasil conquistará seu brilhante futuro, em breve, a tempo de a geração dos jovens que estão lendo este livro ainda viver essa nova época.

7.7. Epílogo

Como vimos, o Empreendedorismo transforma-se em uma ferramenta muito importante no mundo que estamos construindo e, cada vez mais, consolida-se como instrumento do processo de inovação, desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento econômico e contribuindo de modo essencial para a realização e o crescimento do ser humano.



Recapitulando...

Você aprendeu neste capítulo:

- Alguns aspectos que permitem entender o processo de permanente mudança do mundo em que vivemos.
- A percepção dos vários efeitos dessa mudança contínua e profunda nas cidades e nos campos.
- As ondas da globalização, seus efeitos — benéficos ou não tão benéficos assim.
- A Internet e as mudanças ocorridas:
 - Comunicação entre as pessoas
 - Compras pela Internet
 - Ensino e aprendizagem a distância (EAD)
 - Movimentos sociais
 - Pesquisa se globaliza e conhecimento também – Internet II
 - Ética no mundo digital
- Uma opinião abalizada de Hugo Borelli Resende sobre o papel da inovação no mundo globalizado.
- O importante papel da Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (Anpei) na evolução do processo inovador brasileiro.
- Alguns resultados da pesquisa realizada pelo IBGE em 2005 sobre a inovação no Brasil, denominada Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC), com os recursos da FINEP.
- Os principais obstáculos ao desenvolvimento da inovação tecnológica, como os elevados custos produtivos, os riscos econômicos excessivos e a escassez de fontes de financiamento.
- Como o Brasil evoluiu no campo das patentes e como seus resultados comparam-se aos obtidos por outros países, segundo o U.S. Patent and Trade Mark Office.



- O papel da inovação no mundo moderno — estratégico e essencial para que as empresas brasileiras conquistem uma posição mais importante do que somente a de fornecedores de insumos e matérias-primas.
- As classificações do grau de inovação analisadas pelo Prof. Michael Morris.
- As perspectivas do empreendedorismo e a importância do capital social.



Quizzes

Você agora que leu todo o capítulo, pode testar sua compreensão fazendo os nossos quizzes. Eles estão disponíveis para você no site do livro que fica em www.elsevier.com.br.

Caso você tenha tido dificuldade em alguma questão, releia o texto para esclarecer sua dúvida e nos escreva para que possamos ajudá-lo, através do site do livro.

Referências bibliográficas

Berle, Gustav; Kirschner, Paul. *Plano de negócios instantâneo*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 1995.

Bygrave, William D. *The Portable MBA in Entrepreneurship*. Boston: John Wiley & Sons, 1997.

Dolabela Chagas, Fernando Celso. *O segredo de Luísa, uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

_____. *Oficina do empreendedor — a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

Dornelas, José Carlos Assis. *Empreendedorismo — transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Drucker, Peter F. *Innovation and Entrepreneurship*. Estados Unidos: Harper & Row, Publishers, 1985.

Drucker, Peter Ferdinand. *Innovation and Entrepreneurship — Practice and Principles*. Nova York: Harper & Row, Publishers, 1985.

Filion, Louis Jacques; Dolabela Chagas, Fernando. *Boa ideia! E agora*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

Gates, Bill. *A empresa na velocidade do pensamento*. São Paulo: Editora Companhia das Letras, 1999.

Hodgetts, Richard M.; Kuratko, Donald F. *Effective Small Business Management*. 4th edition. Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich, 1992.

Kuratko, Donald F.; Hodgetts, Richard M. *Entrepreneurship — A Contemporary Approach*. Mason, Ohio: South-Western, Thomas Learning, 2001.

Marcovitch, Jacques. *Pioneiros & empreendedores — a saga do desenvolvimento no Brasil*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003.

Mariano, Sandra R.H. *Criatividade e atitude empreendedora*. Volume 1. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008.

McLaughlin, Harold J. *Como montar seu plano de negócios*. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

Morris, Michael H.; Kuratko, Donald F. *Corporate Entrepreneurship*. Orlando, FL: Hartcourt College Publishers, 2002.

Osborne, David; Gaebler, Ted. *Reinventando o governo*. Brasília: MH Comunicação, 1994.

Porter, Michael E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

Ramal, Silvina. *Como transformar seu talento em um negócio de sucesso: gestão de negócios para pequenos empreendimentos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

Rêgo, Luzanira. *DLIS — uma revolução silenciosa que contagia o Brasil*. Brasília: Sebrae Nacional, 2002

Rich; Gumpert. *Business Plan That Win \$\$\$*. Estados Unidos: Harper & Row, Publishers, 1985.

Robert, Michel. *A estratégia pura e simples da inovação do produto*. Rio de Janeiro: Nórdica, 1995.

Robert, Michel. *Estratégia — como empresas vencedoras dominam seus concorrentes*. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

Salim, Cesar Simões; Hochman, Nelson; Ramal, Andrea Cecilia; Ramal, Silvina. *Construindo Planos de Negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Schumpeter, Joseph. *The Theory of Economic Development*. Boston: Trasaction Pub, 1983.

Stal, Eva; Campanario, Milton de Abreu; Andreassi, Tales; Sbragia, Roberto. *Inovação: como vencer esse desafio empresarial*. São Paulo: Clio Editora, 2006.

Tachizawa, Takeshy; Faria, Marília de Sant'Anna. *Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

LINKS IMPORTANTES PARA SEREM CONSULTADOS

<http://www.historianet.com.br/conteudo/default.aspx?codigo=796>

http://pt.wikipedia.org/wiki/Mito_da_caverna

http://www.gemconsortium.org/about.aspx?page=ab_what_gem_is

<http://www.ANPROTEC.org.br/publicacaoconheca.php?idpublicacao=1>



<http://www.FINEP.gov.br/>
<http://www.ashoka.org.br>
<http://www.leigeral.com.br/>
http://www.abril.com.br/noticia/economia/no_300651.shtml
<http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>
<http://www.youtube.com/watch?v=s3WJEXppLnc>
<http://www.youtube.com/watch?v=HEHDv9VULhM>
<http://www.youtube.com/watch?v=ml-ChNHB42c>
<http://www.youtube.com/watch?v=XVUQ31h6jt4>
<http://www.cdi.org.br/>
<http://www.realice.com.br/instituto/index1.htm>
<http://www.redeasta.com.br/>
<http://www.maosbrasil.com/>
<http://www.abdl.org.br>
<http://www.lead.org.br/article/fix/49?GlobalSectionIDOverride=1>
http://www.abril.com.br/noticia/economia/no_300651.shtml
<http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>
<http://www.sebrae.com.br/>
<http://www.pmi.org.br>
<http://www.anpei.org.br/associados/perfil-geral/>
<http://www.inovacaotecnologica.com.br/noticias/assuntos.php?assunto=politicashhttp://www.midiaindependente.org/pt/blue/2003/04/253279.shtml>