

# Faculdade Pitágoras de Uberlândia

Apostila de

## Técnicas de Gestão e Empreendedorismo

Prof. Walteno Martins Parreira Júnior

[www.waltenomartins.com.br](http://www.waltenomartins.com.br)

[waltenomartins@yahoo.com](mailto:waltenomartins@yahoo.com)

2012

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>POSTURA EMPREENDEDORA.....</b>	<b>3</b>
1.1	CENÁRIO ATUAL .....	3
1.2	GARANTA SEU SUCESSO.....	4
1.3	OS 7 PECADOS DE QUEM PERDE TEMPO? .....	6
1.4	CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO .....	7
1.4.1	<i>A Inovação pode ser a diferença entre a sobrevivência e a morte .....</i>	<i>8</i>
1.4.2	<i>Essência da criatividade.....</i>	<i>9</i>
1.4.3	<i>Como expandir a capacidade criativa nas pessoas?.....</i>	<i>10</i>
<b>2</b>	<b>EMPREENDEDORISMO E A CAPACIDADE EMPREENDEDORA .....</b>	<b>12</b>
2.1	EMPREENDEDORISMO .....	12
2.2	ENTENDENDO AS NECESSIDADE DO EMPREENDEDOR .....	14
2.3	COMO SURTIU O EMPREENDEDORISMO .....	16
2.4	MITOS SOBRE O EMPREENDEDOR .....	18
2.4.1	<i>Mito 1: Empreendedores são natos, nascem para o sucesso .....</i>	<i>18</i>
2.4.2	<i>Mito 2: Empreendedores são "jogadores" que assumem riscos altíssimos.....</i>	<i>19</i>
2.4.3	<i>Mito 3: Os empreendedores são "lobos solitários" e não conseguem trabalhar em equipe.....</i>	<i>19</i>
2.5	AS COMPETÊNCIAS PESSOAIS DE UM EMPREENDEDOR .....	19
2.6	O PERFIL DO EMPREENDEDOR.....	20
2.6.1	<i>A visão do Chiavenato .....</i>	<i>20</i>
2.6.2	<i>A visão de Degen.....</i>	<i>21</i>
2.6.3	<i>A visão de Dolabela.....</i>	<i>22</i>
2.6.4	<i>A visão de Silva.....</i>	<i>23</i>
2.6.5	<i>A visão de Dornelas.....</i>	<i>24</i>
2.7	SITUAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....	26
2.8	NOVOS EMPREENDIMENTOS.....	28
2.8.1	<i>Os dez maiores mitos na abertura de um negócio .....</i>	<i>30</i>
2.9	LIDERANÇA EMPREENDEDORA.....	31
2.9.1	<i>Os estilos de liderança.....</i>	<i>32</i>
2.9.2	<i>Líder empreendedor.....</i>	<i>34</i>
2.9.3	<i>Liderando equipes .....</i>	<i>35</i>
2.10	INCENTIVANDO O ESPÍRITO EMPREENDEDOR .....	37
<b>3</b>	<b>UM INSTRUMENTO DE ANÁLISE DA AÇÃO EMPREENDEDORA.....</b>	<b>39</b>
3.1	COMPROMETIMENTO E DETERMINAÇÃO .....	40
3.2	OBSESSÃO PELAS OPORTUNIDADES.....	40
3.3	TOLERÂNCIA AO RISCO, AMBIGÜIDADE E INCERTEZAS.....	41
3.4	MOTIVAÇÃO E SUPERAÇÃO .....	42
3.5	LIDERANÇA .....	43
3.6	RESULTADO GERAL.....	44
<b>4</b>	<b>CAPITAL DE RISCO E INCUBADORAS DE EMPRESAS .....</b>	<b>45</b>
4.1	CAPITAL DE RISCO .....	45
4.2	INCUBADORAS DE EMPRESAS .....	47
<b>5</b>	<b>GESTÃO EMPRESARIAL.....</b>	<b>49</b>
5.1	GESTÃO ESTRATÉGICA .....	50
5.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	52
5.3	A TOMADA DE DECISÃO .....	54
<b>6</b>	<b>O PLANO DE NEGÓCIOS .....</b>	<b>58</b>
6.1	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	61
6.2	A EMPRESA .....	62
6.3	O PLANO DE MARKETING.....	64
6.4	O PLANO FINANCEIRO.....	65

6.5	ANEXOS .....	65
6.6	CONCLUSÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	65
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>67</b>

## 1 POSTURA EMPREENDEDORA

### 1.1 Cenário Atual

O trabalho faz parte da vida do homem desde a criação do mundo, quando teve a necessidade de buscar alimentos para matar a sua fome. A partir do século XX o trabalho assumiu uma configuração que perdura até os dias atuais. A era da mudança, pode ser dividida em três épocas distintas; a era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era da informação.

- Era da industrialização clássica – a partir da revolução industrial até 1950. Neste período houve a intensificação da industrialização mundial e surgimento dos países desenvolvidos, ou industrializados, neste período a administração de pessoas recebia a denominação de Relações industriais.
- Era da industrialização neoclássica – após a II guerra mundial (1950) até aproximadamente os anos 1990, neste período a velocidade das mudanças aumentou bastante, e a teoria clássica foi substituída pela neoclássica, sendo assim a teoria das Relações Humanas foi substituída pela teoria comportamental, e recebia a denominação para Recursos Humanos.
- Era da informação (era do conhecimento) – A tecnologia da informação veio a partir de 1990, integrando a televisão, o telefone, computador, dentre outros. As informações passaram a cruzar o planeta em milésimo de segundos. Atualmente a Gestão de Pessoas tem a responsabilidade de tornar o conhecimento útil e produtivo, ou seja, utilizar o capital humano (intelectual) para melhorar as condições de vida da população.

A sociedade atual é caracterizada como sendo a sociedade do conhecimento e da informação. A linguagem empresarial está baseada em como gerir e desenvolver esse conhecimento e essa informação, tendo como principal premissa o lucro. A geração de novas oportunidades de negócios e de empregos deve ser observada ao estudar a criação de uma nova empresa.

Todos os dias um grande número de pequenas empresas são criadas, demonstrando a vitalidade da economia brasileira. Por outro lado, o número de empresas desse porte que encerram suas portas também é grande, o que é extremamente preocupante para economia e o futuro dos trabalhadores destas

empresas. O encerramento prematuro dos pequenos negócios é extremamente elevado. Quais os motivos? O que houve de errado na administração destes negócios? Quais os problemas enfrentados por estes empreendedores?

As pessoas que por vontade própria ou por outro motivo qualquer queira empreender, denomina-se Empreendedor. E um empreendedor pode ser definido como uma pessoa que inicia e/ou administra um negócio organizado para concretizar uma idéia ou um projeto pessoal, assumindo os riscos e as responsabilidades e inovando continuamente.

Mas nem todas as pessoas têm o perfil empreendedor, muitas foram educadas para o trabalho e outras não desenvolveram a aptidão pela administração, e com o fato de que a maioria das instituições educacionais focarem para o gerenciamento tradicional e não promover o desenvolver no aluno o estímulo da auto-aprendizagem, da inovação, do empreendedorismo e quebrando os paradigmas do emprego com carteira assinada. Entretanto o empreendedorismo começa a ser difundido e desenvolvido em grande parte das universidades brasileiras, que toma como exemplo as universidades americanas que formaram os alunos com o senso empreendedor.

Segundo Dornelas (2005), empreendedorismo tem sido definido historicamente como uma maneira diferenciada de alocação de recursos e otimização de processos organizacionais, sempre de forma criativa, visando à diminuição de custos e melhoria de resultados. E percebe-se ainda que o termo é constantemente relacionado à criação de novos negócios, geralmente micro e pequenas empresas. Por trás destes negócios estão indivíduos diferenciados, conhecidos por empreendedores. Isto tem gerado certa confusão de definições, pois muitas pessoas têm considerado o empreendedorismo como sendo sinônimo do ato de constituir novas empresas. Mas definições mais abrangentes mostram que o empreendedorismo vai além do ato de constituir novas empresas e que pode estar relacionado a vários tipos de organizações, em vários estágios de desenvolvimento.

## **1.2 Garanta Seu Sucesso**

Este texto é de Leila Navarro e está disponível no site da Consultoria Catho. A

autora é conferencista internacional, especialista comportamental e autora de “Supervocê”, entre outros livros, pela Editora Gente, e disponibiliza cursos a distância de planejamento estratégico e empreendedorismo.

A garantia do sucesso hoje é ter relacionamento e confiança baseados numa ampla rede de contatos. Isso tanto para os empresários quanto para os profissionais. Aumentar e fidelizar essa rede é ainda mais importante. São esses contatos que podem fazer com que sua empresa cresça ou regreda. E, na sua carreira, serão esses contatos que poderão te ajudar a alcançar as suas tão sonhadas metas.

Elaborei 10 idéias criativas que eu tenho usado comigo e quero dividir contigo, para você ter uma rede de contatos efetiva e duradoura. E lembre-se de que para isso basta ser presente e não apenas estar presente!

1. Fique atento. Seus colaboradores e seus clientes são seus melhores artifícios para fazer novos contatos. Um cliente satisfeito comentará com os outros sobre sua empresa ou seus serviços, fazendo com que as pessoas do seu círculo de amizades te procurem para fechar algum negócio, ou mesmo aumentar sua rede de contatos.
2. Participar de organizações empresariais. Essas associações sempre organizam encontros ou passeios em que se pode conhecer diversos outros profissionais de diversas partes do mundo. Participar da Associação dos Empreendedores da sua cidade, por exemplo, fará com que você conheça e entre em contato com profissionais ou empresários com o mesmo objetivo que você.
3. Participar de viagens comerciais. Esta é a forma mais sensata de fazer contatos em localizações diferentes da sua. Pode ser em outro estado ou até em outro país. A partir desses novos contatos, você pode estudar a cultura dessa nova região, verificar as empresas que já existem lá, e inclusive, expandir seu negócio nessa nova localidade.
4. Participar de olimpíadas empresariais. Para fazer novos contatos há que se suar a camisa, literalmente! É cada vez maior o número de empresas que organizam atividades esportivas entre os funcionários ou entre empresas de uma determinada região. Participar dessas atividades também aumenta e muito sua rede de contatos.
5. Stands e Feiras. É sempre mais cômodo pedir ao Relações Públicas... Mas por que você mesmo não atribui a si essa tarefa também? Nas feiras, você pode ir diretamente ao stand que lhe interessa, apresentar-se e fazer mais contatos. É uma maneira mais prática de estreitar relações com quem realmente lhe interessa.
6. Congressos e Convenções. Aqui o empreendedor encontra a chave do sucesso para fazer diversos contatos, em que ele pode encontrar diversas oportunidades para o crescimento da sua empresa. E isso pode acontecer

tanto no âmbito nacional como no internacional, ampliando a possibilidade de expandir fronteiras e estabelecer novos contatos.

7. Fazer cursos. Os cursos são um ponto-de-encontro vital para os profissionais que pretendem aumentar o número de contatos e estabelecer novos relacionamentos. Já existe um número considerável de executivos que se matriculam em cursos ou pós-graduações não só para adquirir conhecimento em determinadas áreas, como também para ampliar seus currículos acadêmicos, serem vistos e fazer mais contatos.
8. Clubes / Bares / Restaurantes. Fazer novos contatos nem sempre requer muito trabalho. Os momentos de ócio e entretenimento acabam se tornando lugares propícios para engatar novos relacionamentos. Muitos clubes, hotéis, bares e restaurantes acabam virando verdadeiros fóruns de encontros entre empresas, empresários e profissionais, todos com interesses mercadológicos comuns.
9. Volte à universidade! Você ainda se lembra daquele companheiro de faculdade que te passava colas? Pois, nesse exato momento, esta ou uma outra pessoa dos seus tempos de escola pode ocupar um posto de direção em uma grande empresa, estar bastante relacionada e ser a mão que você precisa para conhecer pessoas estratégicas. Sendo assim, se você não mantém contato com esses antigos amigos, procure-os. Existem muitas escolas e universidades que têm associações com antigos alunos. A Internet também pode te ajudar neste caso!

### 1.3 Os 7 pecados de quem perde tempo?

Segundo Valle (2010), se o seu dia começa e termina sem um foco específico? Talvez você esteja com problemas sérios para administrar seu tempo. E de acordo com Christian Barbosa, especialista em administração do tempo e produtividade e fundador da Triad PS, o problema pode estar na falta de planejamento, que geralmente é o fator responsável pela falta de resultados satisfatórios. O especialista enumera sete “pecados” relacionados a perda de tempo que têm impacto direto na produtividade.

1. **Não possuir uma agenda para otimizar o seu planejamento:** esquecer os compromissos agendados durante a semana pode acontecer de vez em quando, mas, se você não obtiver nenhum meio de lembrar das suas atividades, tenha certeza que isso acontecerá com maior frequência.
2. **Má organização da semana:** as pessoas acreditam que planejar a semana significa agendar todos os compromissos para segunda-feira. Aí está o erro. Provavelmente você ficará tão acumulado em suas tarefas, que sua semana inteira será afetada pelo adiamento delas.

3. **Ambiente de trabalho desorganizado:** você mal consegue encontrar sua agenda em meio a sua confusão da mesa de escritório? Então comece já uma limpeza, deixe a sua vista tudo o que realmente necessita para exercer o seu trabalho. Assim, não perderá tempo à procura de sua caneta.
4. **Completar a agenda:** engana-se quem acha que, quando o dia está completo de compromissos, o dia irá render. As pessoas tendem a se esquecer das urgências. E elas acontecem sempre. Não lote a sua agenda de compromissos, deixe sempre algumas horas reservadas para as atividades extras que possam surgir.
5. **Uso indevido da internet:** ela veio para agilizar nosso dia, e não para tirar nosso foco dos afazeres importantes. Navegar horas e horas na internet sem fins especificados pode se tornar uma das maiores perdas de tempo, em vão. Sempre que se conectar, tenha em mente o que procura e por que procura.
6. **E-mail / MSN:** e-mail não foi feito para se trocar idéias e conversas. Seja objetivo ao escrever correspondências. Foque o assunto e solicite uma resposta. Se for urgente mesmo, por que não ligar? O e-mail deve e pode ser seu melhor aliado no trabalho, é uma ótima ferramenta para otimizar o cumprimento de suas atividades profissionais, mas é preciso saber usá-lo. Se você encaminha correntes, não está no caminho certo.
7. **Sem tempo para você:** deixar de cuidar da pessoa mais importante da sua vida pode não ser uma boa idéia. Separe um tempo para você, pode ser um curso que lhe traga satisfação, ou a prática de exercícios. O importante é lembrar que as pessoas à sua volta precisam de você e, para ajudá-las, você precisa estar bem consigo mesmo.

#### 1.4 Criatividade e Inovação

Inovação e criatividade são a mesma coisa? A resposta é não. Criatividade é pensar coisas novas, inovação é fazer coisas novas e valiosas. Inovação é a implementação de um novo ou significativamente melhorado produto (bem ou serviço), processo de trabalho, ou prática de relacionamento entre pessoas, grupos ou organizações. Os conceitos de produto, processo e prática são totalmente genéricos, se aplicando a todos os campos da atividade humana, como indústria, comércio, governo, medicina, engenharia, artes, entretenimento, etc. O termo implementação implica em ação: só há inovação quando a nova idéia é julgada valiosa e colocada em prática (SIQUEIRA, 2007).

O balão de ar quente foi inventado pelos irmãos Joseph e Etienne Montgolfier em 1783. A idéia teria ocorrido a Joseph ao ver a camisola de sua mulher levitar, depois que ela a colocara perto do forno para secar. Daí teria vindo a idéia de

construir um grande invólucro em forma de pêra, de papel e seda, com uma abertura na base para ser inflado com a fumaça de palha queimada. Milhões de pessoas já tinham visto este fenômeno, mas somente os irmãos Montgolfier tiraram proveito prático desta observação. Eles viram muito mais do que uma camisola flutuando – isto é criatividade. Os irmãos Montgolfier transformaram a observação de uma camisola flutuando num balão – isto é inovação (SIQUEIRA, 2007).

Nem sempre a inovação é o resultado da criação de algo totalmente novo, mas, com muita frequência, é o resultado da combinação original de coisas já existentes. A invenção do radar é uma combinação de elementos conhecidos: ondas de rádio, amplificadores e osciloscópios. Algumas importantes inovações consistem de novos usos para objetos e tecnologias existentes. Um bom exemplo é o uso da Internet pelos bancos, permitindo aos clientes o acesso direto aos serviços bancários.

A Criatividade e a Inovação traduzem-se na exploração bem-sucedida de novas idéias, essenciais para sustentar a competitividade e a geração de riquezas. Um país, uma empresa ou qualquer outra organização que almeje manter-se à frente de seus competidores, precisará de sistemas inovadores e criativos. A Inovação bem-sucedida requer bom gerenciamento, finanças apropriadas, perícias e, acima de tudo, um clima organizacional estimulante, que possibilite criar vantagens; e não se trata apenas de inovações científicas ou criação de demandas inteiramente novas, com foco total nos clientes e consumidores potenciais, mas em tudo: como se executa os serviços, como vende o produto ou serviço, como posiciona o produto no mercado, etc (SILVA, 2009).

#### **1.4.1 A Inovação pode ser a diferença entre a sobrevivência e a morte**

Atualmente, as organizações incapazes de se redescobrirem e/ou de se reinventarem continuamente (em termos de novos produtos/serviços), a partir da adoção de uma consciência inovadora, irão provavelmente desaparecer. Em face das organizações empresariais terem o desafio de enfrentar, nos dias de hoje, um dos ambientes mais hostis e competitivos jamais vistos, ressaltando que as atitudes, os valores e as percepções devem mudar para poder se adaptarem a nova ordem econômica mundial. Essas mudanças devem ocorrer dentro de um clima

organizacional favorável ao aprendizado, com contatos amigáveis, descontraídos, e com os quais as informações possam circular sem restrição, onde as idéias não devem ser “sufocadas”, sobretudo em seu nascedouro. Nesse contexto, enfoca-se a Criatividade como a geração de novas idéias, e a Inovação como a materialização dessas idéias (SILVA, 2009).

#### **1.4.2 Essência da criatividade**

A Criatividade e a Inovação são, atualmente, os elementos básicos da cultura organizacional que mais ganharam relevância na nossa era (Era da Informação), mais precisamente a partir de 1991. Permitiram às empresas e países não só uma nova dimensão de desempenho, mas também “enxergar o presente pelo olhar do futuro”.

A cultura organizacional sofreu forte impacto do mundo exterior e passou a privilegiar a mudança e a inovação, voltadas para o futuro e para o destino das organizações. As mudanças passaram a ser rápidas e velozes, sem a continuidade com o passado, trazendo um contexto ambiental de turbulências e imprevisibilidades. Nessa contextura surgiu a Gestão de Pessoas como um imperativo macro-estratégico. As pessoas passaram a ser vistas não mais como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de desenvolver responsabilidades, iniciativas, criatividade, dotadas de habilidades e de conhecimentos, que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inertes e sem vida própria; essa é a nova concepção do mundo globalizado.

A “massa cinzenta” humana é a riqueza do hoje e do amanhã. É a “moeda” do presente e do futuro; um autêntico capital intelectual e o recurso mais importante de uma organização, que não pode e nem deve ser tratado como um mero recurso organizacional. Devemos encará-lo como o maior responsável pela eliminação dos processos entrópicos, decorrente da subsistência de antigos paradigmas organizacionais que precisam ser rapidamente “descongelados” e substituídos inteiramente por uma visão mais dinâmica e voltadas para a aprendizagem, para a mudança e para o futuro. Esse “descongelamento” tem início com o estímulo à motivação dos funcionários/colaboradores, e a participação de todos que compõem

a organização no processo de modernização, gerando um clima de absoluta confiança e de otimismo; é nesse clima que se desenvolve, naturalmente, a Criatividade, que irá contribuir para a geração de novas idéias, conduzindo a organização na aplicação prática dessas novas idéias, ocorrendo, por consequência, a Inovação, responsável direta pelo surgimento de novos produtos, serviços e tecnologias (SILVA, 2009).

Por conseguinte, percebe-se que a Criatividade está sempre por trás de todo o processo de Inovação, corporificando o pensamento estratégico de todas as pessoas que compõem a organização. Cada pessoa é o centro gerador de desenvolvimento de si mesma e da coletividade a que pertence. Para tanto, é necessário que haja ambientes propícios a esse desenvolvimento e que todos os direitos sejam respeitados e garantidos (SILVA, 2009).

### **1.4.3 Como expandir a capacidade criativa nas pessoas?**

Algumas pessoas fazem as mesmas coisas e de forma repetida todos os dias e isso significa que o mesmo dia vai se repetindo indefinidamente por todos os dias da vida com diferenças mínimas. A mesma rotina, os mesmos lugares, as mesmas pessoas, os mesmos hábitos, o mesmo conhecimento, o mesmo trabalho, o mesmo caminho, os mesmos programas e, assim por diante. Dessa forma, é difícil inspiração para que a criatividade deixe de ficar submersa! (HOLANDA, 2010)

Se a pessoa quer ser criativa, deve fazer coisas diferentes todos os dias! Mudar o seu ambiente de trabalho, mudar alguma coisa no seu lar, ver novos filmes, ir a novos lugares, falar com novas pessoas, ler livros variados. Na medida em que a mente fica exposta a novidades, há estímulo, a observação fica mais aguçada e é mais fácil fazer novas conexões entre as idéias (HOLANDA, 2010).

Por outro lado, quando a pessoa tem paixão pelo trabalho que realiza, a criatividade manifesta-se mais espontaneamente, já que a tarefa é sentida prioritariamente como prazerosa, acima do dever, da obrigação.

O autodesenvolvimento com conhecimento não apenas na área de atuação, mas em outros temas, amplia os horizontes e ajuda, também, nas conexões de idéias variadas. Cabe ressaltar também a habilidade de se trabalhar em equipe, já

que muitas vezes as idéias pegam “carona” umas com as outras e a sinergia do trabalho de um grupo coeso e diversificado em suas capacidades é muito maior do que a soma do intelecto dos indivíduos que o compõe (HOLANDA, 2010).

Porém, algumas pessoas conseguem implementar suas idéias e outras não. E isto ocorre porque muitas pessoas têm receio de se expor, medo do grupo social, de parecerem ridículas e acabam acomodando-se. Para implantar uma idéia criativa é preciso acima de tudo, de muita determinação.

A criatividade por si só não basta. É preciso implementá-la. Transformá-la em uma inovação concreta através de novos produtos, serviços, formas de gestão etc., senão ela não passa de uma elucubração mental e não se transforma em ação (HOLANDA, 2010).

## 2 EMPREENDEDORISMO E A CAPACIDADE EMPREENDEDORA

### 2.1 Empreendedorismo

Segundo Chiavenato (2007, p. 5), citando Reynolds (1997) e Schumpeter (1934), o empreendedorismo tem sua origem na reflexão dos pensadores econômicos do século XVIII e XIX, conhecidos defensores do liberalismo econômico. Estes pensadores econômicos defendiam que, a ação da economia era refletida pelas forças livres do mercado e da concorrência. E o empreendedorismo tem sido visto como um engenho que direciona a inovação e promove o desenvolvimento econômico.

Empreendedor é um termo utilizado para qualificar principalmente o indivíduo que apresenta de uma forma especial e inovadora de dedicação às atividades de idealização, organização, administração e execução e que resulta na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos (mercadorias) ou serviços. Gerando um novo método de produção (ou serviço) com o seu próprio conhecimento. É o inovador que modifica com suas atitudes qualquer área do conhecimento humano ou também para designar o fundador de uma empresa ou entidade que foi construída a partir de uma idéia ou projeto.

Qualquer definição de empreendedorismo deve-se encontrar pelo menos os seguintes aspectos: a) Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; b) Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive; c) Aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar (DORNELAS, 2007, p. 8).

Ferreira (2009), citando a instituição Global Entrepreneurship Monitor (GEM) que define empreendedorismo como um aspecto da ação humana, onde todos os atos individuais de arbítrio são, em vários graus, expressões de atitudes empreendedoras, tais como motivação, inovação, competitividade e aspiração de rápido crescimento, e que podem ser sistematicamente e rigorosamente estudadas.

Segundo Silva (2007, p. 6), o empreendedorismo deve ser observado, enquanto processo dinâmico que tem inerente a concepção, percepção e a realização de uma oportunidade de negócio, tem o pressuposto do envolvimento de

pessoas e processos e que, em conjunto, fazem a transformação de idéias em oportunidades.

Já Dolabela (2009), escreve que utiliza o termo empreendedorismo em seu sentido amplo, considerando-o como uma forma de ser e não de fazer. E incluindo neste conceito, por exemplo, o empregado-empREENDEDOR também denominado de intra-empREENDEDOR, o pesquisador-empREENDEDOR, o empREENDEDOR comunitário, o funcionário público empREENDEDOR, etc. E completa, dizendo que o importante é a maneira de se abordar o mundo, qualquer que seja a atividade abraçada.

Peter Drucker (apud Mariano & Mayer, 2007) apresenta uma definição para qualificar um empREENDEDOR como um

*rerum novarum cupides* – ansioso por coisas novas, o qual sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade. Cria valores novos e diferentes, e satisfações novas e diferentes, convertendo um material em um recurso ou combinando recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração, mesmo que para isso seja preciso recorrer à violação de regras elementares e bem conhecidas. (p. 70)

O empREENDEDORISMO é um fenômeno cultural e econômico, e as soluções apresentam vários estilos e os formatos de ver o mundo e os seus valores. Somente nas últimas décadas é que se passou ensinar a ser empREENDEDOR. Assim como é recente a percepção de que o empREENDEDOR é um dos elementos que dispara o processo de desenvolvimento de uma região ou nação.

Em ***A ética protestante e o espírito do capitalismo***, Weber aborda o empREENDEDOR e faz duas contribuições para o entendimento do empREENDEDORISMO: primeiro, ele observa a mudança decisiva ocorrida na atitude em direção ao empREENDEDORISMO que toma lugar depois da Reforma no mundo ocidental. Em segundo, Weber analisa como a orientação da religião ajudou a desenvolver uma atitude positiva em direção à forma de “ganhar dinheiro” e ao trabalho, o que facilitou a mudança geral de atitude em direção ao empREENDEDORISMO. (CHIAVENATO, 2007, p. 6)

Como apresentado no início deste capítulo, há várias definições para o termo empREENDEDOR, principalmente por serem propostas por pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento, que utilizam os princípios de suas próprias áreas de interesse para construir o conceito. Duas correntes tendem, a contemplar os elementos comuns à maioria delas. São as dos pioneiros, os economistas, que

associaram o empreendedor à inovação, e os comportamentalistas, que enfatizam aspectos atitudinais, como a criatividade e a intuição.

## **2.2 Entendendo as Necessidade do Empreendedor**

Mariano & Mayer (2007, p. 67), citando Schumpeter, escrevem que o empreendedor tem o papel de destruidor criativo ou construtivo, dependendo do ponto de vista, pois com a sua imaginação e capacidade de realização que destrói processos, padrões de produção, fontes de mercadoria e até mesmo indústrias antigas e os substitui por outros de maior eficácia e produtividade. A ação dos empreendedores provoca impacto na economia e ao mesmo tempo em que gera progresso e desenvolvimento com suas atitudes.

Continua, Mariano & Mayer (2007, p. 67-68) citando que Schumpeter identificou cinco tipos básicos de inovação que são propostas por mentes empreendedoras:

- Introdução de um novo bem – ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estejam familiarizados – ou de uma nova qualidade de um bem. Por exemplo: a internet, o telefone celular, entre outros.
- Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação que, de modo algum, precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar, comercialmente, uma mercadoria. Por exemplo: a produção de automóveis, utilizando uma linha de produção que se move, enquanto os trabalhadores permanecem parados em seus postos de trabalho.
- Exploração de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão ainda não tenha entrado, quer esse mercado tenha existido anteriormente ou não. Por exemplo: a implantação das primeiras fábricas de automóveis no Brasil, nos anos 1950, exploraram pela primeira vez o mercado brasileiro.
- Conquista de uma fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semi-manufaturados, mais uma vez independentemente do fato de essa fonte já existir ou ter que ser criada. Por exemplo: Hoje, a cerâmica é um material utilizado pela indústria de eletricidade, depois que se descobriu a sua elevada capacidade de conduzir impulsos elétricos, a chamada supercondutividade. Antes, este material só era empregado na produção

de objetos de barro, tijolos etc.

- Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

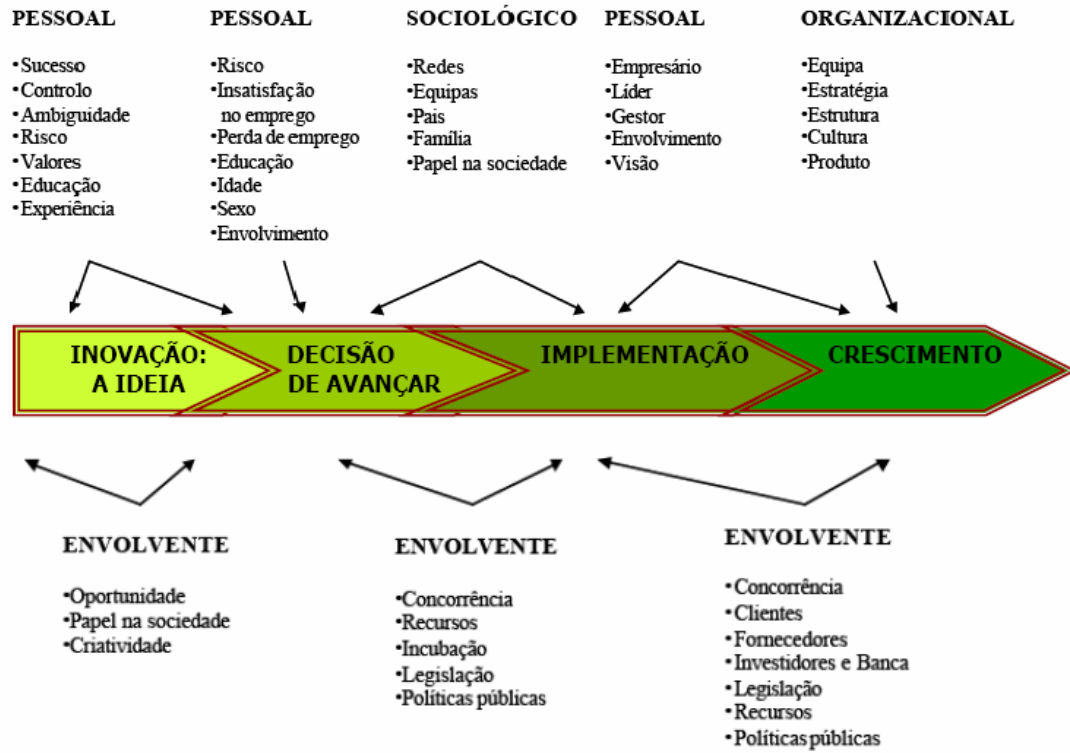
As necessidades não atendidas são o melhor caminho para os novos empreendedores e normalmente são as melhores oportunidades de novos negócios, por isto ficam atento as oportunidades que podem surgir.

Para identificar necessidades não atendidas, o candidato a empreendedor precisa reconhecer a fórmula de sucesso do negócio que está observando e as necessidades dos clientes que estão sendo atendidos. Depois de entender bem as necessidades dos clientes que estão sendo atendidos pelo negócio bem-sucedido, ele deve procurar outro grupo de clientes com as mesmas necessidades, que não estejam sendo atendidos, e avaliar a oportunidade de atendê-los usando a mesma fórmula de sucesso com um novo negócio (DEGEN, 2009, p. 33).

O que também precisa ser comentado é que uma vez identificado uma oportunidade, é necessário verificar se há demanda suficiente para viabilizar o negócio. Pois não basta atender as necessidades de alguns clientes, é preciso atrair para o novo negócio um número de clientes suficientes para dar viabilidade ao mesmo.

Segundo Silva (2007, p. 18), existem uma série de fatores que influenciam uma pessoa a tornar-se um empreendedor. Estes fatores podem ser ambientais, sociais, pessoais ou uma combinação deste.

A Figura 1, apresenta uma seqüência de atos para a organização de um empreendimento e que permite entender as ações de uma pessoa empreendedora em seus passos para a criação do seu negócio.



Fonte: Bygrave (1995)

Figura 1 – Passos para o desenvolvimento de um negócio. Fonte: (SILVA, 2007, p. 18).

### 2.3 Como Surgiu o Empreendedorismo

Segundo Dolabela (1999), apesar de popularizado através da importação do inglês, o empreendedorismo vem de *entrepreneur*, palavra francesa que era usada no séc. 12 para designar aquele que incentivava brigas.

No final do século 18, passou a indicar a pessoa que criava e conduzia projetos e empreendimentos. Nessa época, o termo se referia a pessoas que compravam matérias-primas e as vendiam a terceiros, depois de processá-las, identificando, portanto, uma oportunidade de negócios e assumindo riscos.

Uma nova concepção que surgiu para o empreendedor é alguém que inova e é agente de mudanças. Conceito este, que, é usado até os nossos dias.

Na tentativa de entender as razões que levam uma pessoa a empreender, vários estudiosos buscaram respostas nos traços pessoais e nas atitudes do empreendedor. Muitos recorreram aos sistemas de valores para explicar o comportamento empreendedor. Foi encontrada na história a razão para a existência

de grandes civilizações.

Segundo os historiadores, os heróis nacionais seriam tomados como modelos pelas gerações seguintes, que imitariam os seus comportamentos e a partir daí, se capacitariam a superar obstáculos e a aumentar os limites do possível.

A conclusão de que um povo estimulado por tais influências desenvolve uma grande necessidade de realização pessoal. Definiram então os empreendedores como pessoas voltadas para a auto-realização. Mas sua concepção do empreendedor é diferente da atual, vendo-o mais como o gerente das grandes organizações, alguém que exerce controle sobre uma produção que não se destine somente ao seu consumo pessoal.

Outros autores estudaram a necessidade de auto-realização, mas não conseguiram estabelecer conexões entre esta e o sucesso dos empreendedores. Por outro lado, vários pesquisadores consideram a teoria da auto-realização inadequada, alegando que a necessidade de auto-realização não pode ser tomada como definidora da motivação para empreender, pois é definida por valores múltiplos, existentes em uma dada sociedade e em um dado momento.

Para serem considerados como fonte de motivação para o empreendedorismo, os valores sociais deveriam dar grande importância a atividades relativas à criação de novos negócios, a ponto de atrair pessoas para esse campo.

Conclui-se que é difícil explicar a vontade de empreender pela busca da auto-realização, mas a contribuição desta teoria está no fato de ter mostrado que os seres humanos tendem a repetir seus modelos, o que, em muitos casos, tem influência na motivação para alguém ser empreendedor.

A conclusão que se pode tirar daí é que, quanto mais o sistema de valores de uma sociedade distinguir positivamente a atividade empreendedora, maior será o número de pessoas que tenderão a optar por empreender.

Durante vinte anos, até a década de 1980, os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo, com grande quantidade de pesquisas e publicações que procuravam definir as características dos empreendedores. Mas os resultados obtidos são diferenciados e muitas vezes contraditórios.

Até hoje, não foi possível estabelecer cientificamente um perfil psicológico do empreendedor, devido às inúmeras variáveis que concorrem na sua formação. Assim, o perfil do empreendedor certamente será diferente em função do tempo que está no mercado (empreendedores que começaram há dois anos têm perfil diferente dos que atuam há vinte anos). Também influem a experiência de trabalho, a região de origem, o nível de educação, a religião, a cultura familiar. Portanto, pesquisas nesta área devem considerar todos esses elementos na amostragem, o que não foi feito pelos comportamentalistas.

Tudo indica que o empreendedorismo é um fenômeno regional, na medida em que a cultura, as necessidades e os hábitos de uma região determinam comportamentos. Várias pesquisas têm demonstrado que os empreendedores refletem as características de período e lugar em que vivem.

Mesmo na era da globalização, em que os empreendedores exercem influência além dos limites de sua região, o referencial básico de seu relacionamento permanece no âmbito regional.

O objetivo de ensinar empreendedorismo é o de permitir o desenvolvimento de uma sociedade empreendedora através do trabalho de indivíduos inovadores, independentes, que aceitam riscos e tomam a si a tarefa de transformar a sua realidade. É preciso libertar o sujeito que tem a capacidade de sonhar e de transformar estes sonhos em realidade, ou seja, é preciso liberar o empreendedor que existe em cada um.

## **2.4 Mitos sobre o empreendedor**

Alguns mitos sobre os empreendedores são disseminados como verdades incontestáveis, eis alguns.

### **2.4.1 Mito 1: Empreendedores são natos, nascem para o sucesso**

Na Realidade, enquanto a maioria dos empreendedores nasce com um certo nível de inteligência, empreendedores de sucesso acumulam relevantes habilidades, experiências e contatos com o passar dos anos. A capacidade de ter visão e perseguir oportunidades aprimora-se com o tempo.

### **2.4.2 Mito 2: Empreendedores são “jogadores” que assumem riscos altíssimos**

Na realidade, os empreendedores tomam riscos calculados, evitam riscos desnecessários, compartilham o risco com outros e dividem o risco em “partes menores” para diminuir os riscos.

### **2.4.3 Mito 3: Os empreendedores são “lobos solitários” e não conseguem trabalhar em equipe**

Na realidade, são ótimos líderes, criam equipes e desenvolvem excelente relacionamento no trabalho com colegas, parceiros, clientes, fornecedores e muitos outros.

## **2.5 As competências pessoais de um empreendedor**

Segundo Mariano e Mayer (2007), pesquisas realizadas por duas empresas norte-americanas de consultoria em administração (Management Systems International - MSI e McBer & Company) durante cinco anos para a United States Agency for International Development (USAID) indicaram que existem dez competências pessoais empreendedoras freqüentemente demonstradas por empreendedores bem-sucedidos em diversos países pesquisados. Estas competências pessoais empreendedoras são identificadas por McClelland como sendo:

- Busca de oportunidades e iniciativa
- Persistência
- Aceitação de riscos
- Exigência de eficiência e qualidade
- Comprometimento com o trabalho
- Estabelecimento de metas
- Busca de informações
- Monitoramento e planejamento sistemático

- Persuasão e rede de contatos
- Independência e autoconfiança

## 2.6 O Perfil do Empreendedor

A pessoa empreendedora pensa não somente em ganhar dinheiro, ser independente ou realizar um sonho. Tem a vontade de vencer as dificuldades para desenvolver o negócio, concretizando os objetivos traçados ao longo do tempo. Segundo Degen (2009, p. 14), o empreendedor, mesmo o que foi bem sucedido em sua atividade, continua trabalhando mais de doze horas por dia e não raramente sete dias na semana, pois ele sabe o valor do tempo e procura utilizá-lo ao máximo e continua trabalhando arduamente para alcançar a sua realização.

### 2.6.1 A visão do Chiavenato

Segundo Chiavenato (2007, p. 12), há dois estilos empreendedores que constituem os dois extremos de abordagem gerencial. Em uma ponta está o artesão, que dá asas à imaginação e conhece o produto. Na outra ponta está o administrador experiente e com boa instrução, que utiliza procedimentos gerenciais sistemáticos, aproximando-se de uma abordagem científica na gestão do negócio. O ideal é caminhar e desenvolver-se sempre na direção da extremidade do administrador experiente.

**Empreendedor artesão** é o que está posicionado em uma extremidade do espectro, é uma pessoa que inicia um negócio basicamente com suas habilidades técnicas e um pequeno conhecimento da gestão de negócios. Sua formação educacional limita-se ao treinamento técnico e, tem experiência técnica no trabalho, mas não dispõe de capacidade para se comunicar bem, avaliar o mercado, tomar decisões e gerir o negócio. Sua abordagem quanto ao processo decisório se caracteriza por:

- ter uma orientação de tempo de curto prazo, com pouco planejamento para futuro crescimento ou mudança;
- ser paternalista, ou seja, dirigir o negócio da forma como dirigiria sua própria família;

- relutar em delegar autoridade, é centralizador;
- usar uma ou duas fontes de capital para abrir sua empresa;
- definir a estratégia de marketing em termos de preço tradicional, da qualidade e da reputação da empresa;
- esforçar-se nas vendas basicamente por motivos pessoais.

Ainda segundo Chiavenato (2007, p. 12), o empreendedor artesão é em geral, o mecânico que começa uma oficina independente, o profissional que trabalha em um salão de beleza e que abre um novo em outro local para aproveitar sua experiência profissional e ampliar horizontes. E se não puder se desenvolver profissional e culturalmente, será sempre um fornecedor de mão-de-obra ou de trabalho especializado.

**Empreendedor oportunista** está posicionado no outro extremo do espectro, é aquele que tem educação técnica suplementada por estudo de assuntos mais amplos, como administração, economia, legislação ou línguas. Procura sempre estudar e aprender. Caracteriza-se por:

- evitar o paternalismo na condução da equipe;
- delegar autoridade às pessoas necessárias para o crescimento;
- empregar estratégias de marketing e esforços de vendas mais variados;
- obter capitalização original de mais de duas fontes de dinheiro;
- planejar o crescimento futuro do negócio;
- utilizar sistemas de registro e controle, orçamento apropriado, oferta precisa e pesquisa sistemática de mercado.

### 2.6.2 A visão de Degen

O empreendedor tem uma vontade imensa de vencer todas as dificuldades para desenvolver seu negócio e em muitos casos até com o sacrifício da vida pessoal. Segundo McClelland (1962, apud Degen, 2009, p. 14), as pessoas são classificadas em dois grupos, o primeiro grupo é formado por uma minoria que quando desafiado por um objetivo pessoal está disposto a grandes sacrifícios pessoais para realizá-lo e o segundo grupo, que não está disposto a sacrificar o seu

lazer e a sua vida familiar para realizar alguma coisa maior. Deste modo, segundo Degen (2009, p. 14), “A esmagadora maioria dos empreendedores de sucesso se encaixa na pequena maioria definida por McClelland, que tem grande necessidade de realizar”. O que permite concluir que não há sucesso fácil e sem sacrifícios.

Degen (2009, p. 15) apresenta as principais características de um empreendedor bem sucedido:

- Alguém que não se conforma com os produtos e serviços disponíveis no mercado e procura melhorá-los.
- Alguém que, por meio de novos produtos e serviços, procura superar os existentes no mercado.
- Alguém que não se intimida com as empresas estabelecidas e as desafia com o seu novo jeito de fazer as coisas.

Duas características importantes são necessárias ao futuro empreendedor, segundo Degen (2009, p. 15), a primeira é de não se conformar com o mundo e tentar adaptar o mundo ao seu jeito de ser e pensar e o segundo é ter grande necessidade de realizar e a disposição de assumir riscos e fazer sacrifícios pessoais para obter sucesso.

### **2.6.3 A visão de Dolabela**

Dolabela (1999, p.28), escreve que o empreendedor pode ser considerado “o motor da economia”, um agente de mudanças. E citando Filon (1991), escreve, “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Segundo Dolabela (1999, p.28), através de pesquisas em várias partes do mundo, define um empreendedor como:

- É um ser social, produto do meio que vive (época e lugar). Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá motivação para criar o seu próprio negócio.
- É um fenômeno regional, ou seja, existem cidades, regiões, países (mais ou menos) empreendedores do que outros. O perfil do empreendedor (fatores do comportamento e atitudes que contribuem para o sucesso) pode variar de um lugar para o outro.

Pode-se dar como exemplo de empreendedor, segundo Dolabela (1999, p.29):

- Indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela.
- Pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir, seja na forma de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores.
- Empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais.

Mas, não pode ser considerado um empreendedor, segundo Dolabela (2009, p.29), uma pessoa que, por exemplo, adquire uma empresa e não faz nenhuma inovação e somente faça a sua administração.

#### 2.6.4 A visão de Silva.

Segundo Silva (2007, p. 8), um empreendedor deve ter pelo menos os seguintes aspectos:

- Iniciativa para criar ou inovar e paixão pelo que faz.
- Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive.
- Aceita assumir os riscos e a possibilidade de falhar.
- Persistência, tenacidade e ambição.

A Figura 2, apresentada por Silva (2007), representa o empreendedor com as suas principais características.

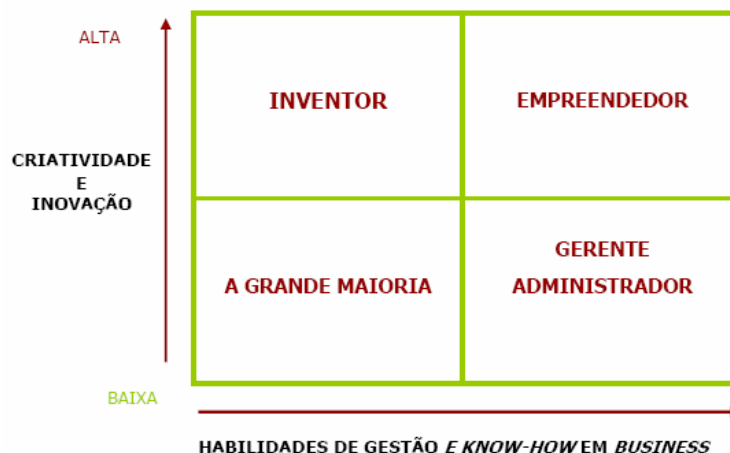


Figura 2 – Características do Empreendedor. Fonte: SILVA (2007, p. 8).

O empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes e executivos tradicionais, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes. Desta forma, quando uma organização cresce, os empreendedores geralmente tem dificuldade em tomar decisões do dia-a-dia dos negócios, pois preocupam-se mais com aspectos estratégicos, com os quais se sentem mais à vontade (SILVA, 2007, p. 9).

Logo, pode-se observar que criatividade e inovação, assim como habilidade de gestão são importantes para ser um empreendedor, segundo Silva (2007).

### 2.6.5 A visão de Dornelas

Segundo Dornelas (2007, p. 11), não existe um único tipo de empreendedor ou um modelo padrão a ser identificado. Várias pesquisas foram desenvolvidas com o objetivo de encontrar um estereótipo universal, mas é difícil rotular e este fato demonstra que se tornar empreendedor é um acontecimento que pode acontecer com qualquer pessoa.

Segundo Dornelas (2007, p. 11 – 16), são definidos oito tipos de empreendedores:

O **Empreendedor Nato (Mitológico)**, que é geralmente os mais conhecidos e aclamados. Normalmente são pessoas que começaram de baixo e criaram grandes empresas, ainda jovens iniciaram a sua jornada de trabalho e adquirem habilidade de negociação e venda e conseguem vencer. São visionários, otimistas, estão a frente de seu tempo e comprometem-se 100% para realizar os seus sonhos.

O **Empreendedor que Aprende (Inesperado)**, é um tipo comum de empreendedor. É uma pessoa que encontrou uma oportunidade de negócio e tomou a decisão de mudar de vida para se dedicar ao seu próprio negócio. Normalmente, antes de se tornar empreendedor acreditava que não gostava de assumir riscos e geralmente demora algum tempo para tomar a decisão de mudar de carreira, a não ser que seja por demissão ou em vias de ser demitido. Tem que aprender a lidar com as novas situações e se envolver com todas as atividades de um negócio.

O **Empreendedor Serial (Cria Novos Negócios)**, é o apaixonado não apenas pelas empresas que desenvolve, mas principalmente pelo ato de empreender. Não se contenta em criar uma empresa e ficar administrando-a até

torná-la uma grande corporação. É dinâmica e prefere os desafios de assumir a criação de novos empreendimentos para se manter motivado. Sua habilidade maior é acreditar nas oportunidades e não descansar enquanto não as implementar. Tem habilidade em montar equipes, motivar as pessoas e captar recursos para iniciar novos empreendimentos.

O **Empreendedor Corporativo**, são geralmente executivos muito competentes, com capacidade gerencial e conhecimento de ferramentas administrativas. Trabalham focados nos resultados, assumem riscos e tem o desafio de lidar com a falta de autonomia própria das grandes corporações. São hábeis comunicadores e vendedores de suas idéias, desenvolvem seu networking dentro e fora da organização, também são ambiciosos e sabem se autopromover. Convencem pessoas a participarem de seu time e sabem reconhecer o empenho da equipe.

O **Empreendedor Social**, tem como missão de vida construir um mundo melhor para as pessoas, normalmente envolve-se em causas humanitárias com grande compromisso e tem o desejo de criar oportunidades para os menos favorecidos ou que necessitam de ter acesso a elas. São um fenômeno mundial e tem um papel social importante para suprir as lacunas deixadas pelo poder público, principalmente nos países em desenvolvimento e sub-desenvolvidos.

O **Empreendedor por Necessidade**, é o que por falta de alternativa cria o seu próprio negócio. Geralmente não tem acesso ao mercado de trabalho ou foi demitido. Está envolvido em negócios informais, prestando serviços simples e com resultados de pouco retorno financeiro. São vítimas do modelo capitalista atual, pois não possuem acesso a recursos técnicos ou financeiros, à educação e as mínimas condições para empreender de forma planejada e contribuir para o desenvolvimento econômico da nação. Suas iniciativas empreendedoras são simples, pouco inovadora e geralmente não contribuem com o pagamento de taxas e impostos.

O **Empreendedor Herdeiro (Sucessão familiar)**, é o que recebe desde cedo a missão de manter o legado familiar. Seu desafio é multiplicar o patrimônio recebido e isto tem se tornado cada vez mais difícil. Normalmente começam cedo na empresa familiar e acabam assumindo cargos de direção ainda jovens. Usam a experiência e o conhecimento da família com os negócios para administrar o empreendimento. Mas existem diferenças entre eles, pois alguns são conservadores e não mexem na

estrutura ou na forma de funcionamento enquanto outros são ousados e tendem a mudar o foco administrativo ou empresarial do negócio familiar.

O **Empreendedor Normal (Planejado)**, é aquela pessoa que faz o que se espera dela em determinada situação, busca minimizar os riscos, que se preocupa com os próximos passos do negócio, que tem uma visão de futuro clara e que trabalha em função de metas. É o mais completo do ponto de vista da definição de empreendedor e o que teria como referência a ser seguida, mas que na prática ainda não representa uma quantidade considerável de empreendedores.

## 2.7 Situação do Empreendedorismo no Brasil

Usando dados da Pesquisa GEM (Global Entrepreneurship Monitor) disponibilizados por Mariano & Mayer (2009, p. 72), cujo objetivo principal é estimar a quantidade de indivíduos envolvidos em atividades empreendedoras em um determinado momento. A pesquisa avalia de uma forma abrangente o papel do empreendedorismo como estimulador do crescimento econômico de uma região. É utilizada uma unidade de medida denominada Taxa de Empreendedores Iniciais (TEA), que é a porcentagem da população que está ativamente envolvida na criação de novos empreendimentos ou que estão à frente de algum empreendimento com até 42 meses de existência.

A pesquisa fornece informações confiáveis sobre a atividade empreendedora no Brasil e nos demais 41 países pesquisados anualmente. Os 42 países participantes do ciclo 2006 da Pesquisa GEM reúnem pouco mais de 2/3 da população mundial, ou 4,6 bilhões de pessoas. O universo da pesquisa é formado pelos adultos, pessoas entre 18 e 64 anos, totalizando 2,7 bilhões de pessoas. [...] Os dados que subsidiam as pesquisas foram coletados a partir de amostras da população adulta, especialistas em empreendedorismo e, ainda, em estudos e outros dados disponíveis nos países pesquisados (MARIANO & MAYER, 2009, p 72).

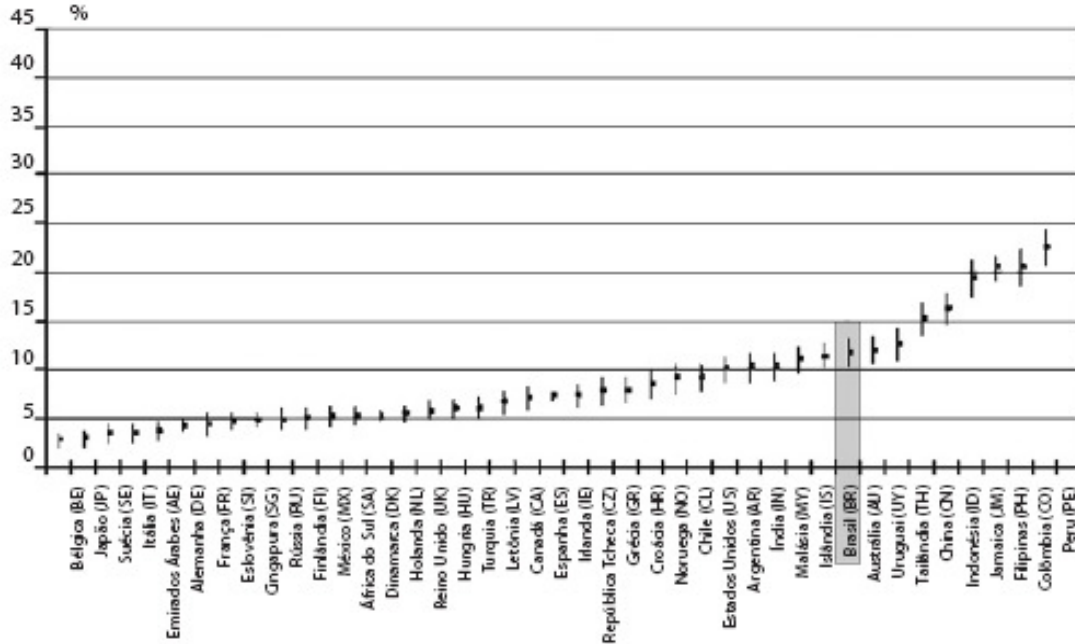


Figura 3 – Taxa de Empreendedorismo nos países pesquisados. Fonte: GEM (2006 apud Mariano & Mayer, 2009, p.73)

Ainda segundo Mariano & Mayer (2009, p. 75), TEA no Brasil, no ano de 2006, foi calculada em 11,7% (Figura 3), o que mantém a taxa praticamente igual em relação ao ano anterior, que foi de 11,3%. Valores que se mantêm inalterados desde 2001. Assim, de cada 100 brasileiros adultos, aproximadamente 11 estão desenvolvendo alguma atividade empreendedora. A estabilidade observada na TEA pode sugerir que a dinâmica brasileira de criação de novos negócios tem características estruturais e que poder estar sendo influenciada pela macro e micro economia do país, assim como pela sua política e cultura.

O estudo confirmou algumas suposições e desafiou crenças preestabelecidas sobre a relação dos brasileiros com os negócios. Confirmou-se, por exemplo, o fato de termos um povo altamente empreendedor, quer pela identificação de oportunidades quer pela necessidade de sobreviver, mas que enfrenta variadas barreiras políticas e econômicas para abrir seus negócios. Assim, o GEM permite confrontar o senso comum de que haveria, na cultura brasileira, uma forte desvalorização do empreendedorismo e dos empreendedores. De modo distinto, os brasileiros valorizam os negócios e aqueles que os lideram. E, não menos importante, as rodadas anuais da pesquisa mostram que fatores pontuais da conjuntura socioeconômica afetam, com maior ou menor intensidade, a dinâmica empreendedora de diversas formas (MARIANO & MAYER, 2009, p 76).

Em outra pesquisa desenvolvida pelo SEBRAE-SP, denominada 10 Anos do Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade das Empresas, divulgada, em outubro de 2007, 27% das empresas fecham após um ano de funcionamento. Embora seja um índice ainda considerado alto pela instituição, houve uma queda em relação ao levantamento anterior, divulgado em 2006, que era de 29% de mortalidade.

Esta tendência se reproduz nas MPE com dois, três, quatro e cinco anos de atividade. O índice de mortalidade no segundo ano de atividade caiu de 46% para 38%; no terceiro ano de 56% para 46%; no quarto ano, de 63% para 50% e no 5º ano, de 71% para 62%. Em números absolutos, a redução significa que, enquanto em 1998 cerca de 100 mil empresas fechavam as portas, em 2007 esse número caiu para cerca de 80 mil empresas (SEBRAE-SP, 2008).

Ainda segundo o estudo do Sebrae-SP, pode-se verificar que os responsáveis pelos estabelecimentos que sobrevivem no mercado têm por hábito planejar e monitorar cada nova etapa de sua atividade (81% ante 74% nas empresas encerradas), procuram se antecipar aos fatos (74% para 68%), persistem em seus objetivos (95% e 92%) e sempre estabelecem metas e objetivos para o negócio (76% ante 73%).

## **2.8 Novos empreendimentos**

Normalmente a pessoa tem um emprego fixo, mas não está satisfeito com o trabalho, com o chefe ou não se sente realizado e quer mudar de vida. Assim, tem a idéia de ser o próprio patrão. E tem também as pessoas que estão desempregadas, não conseguem nova colocação e imaginam que abrir um próprio negócio seja a melhor alternativa para voltar a ter renda. Estes são os dois casos clássicos de empreendedores que fracassam por falta de planejamento e falta de capital.

Em muitos casos, essas pessoas acabam lançando-se em ramos de atividade totalmente desconhecidos, simplesmente porque "ouviram dizer" que é um ramo lucrativo, ou porque sonham com um trabalho que lhes dê prazer. Todos os ramos são lucrativos, desde que se conheça o mercado, o local onde a empresa será instalada, os fornecedores, os prazos de pagamento dos insumos, o prazo de retorno do investimento, taxas e impostos a serem pagos e mais do que tudo, que se

tenha uma boa noção das despesas e receitas mensais do empreendimento (ADMINISTRADORES.COM.BR, 2010).

O principal motivo que faz pequenas empresas naufragarem antes do primeiro ano de vida é a falta de planejamento. Esse planejamento muitas vezes não é feito por falta de conhecimento da estrutura de um negócio, ou por subestimar as despesas do início da atividade de uma empresa. Nestes casos, o negócio tem início com pouco dinheiro, sobrando pouca reserva para imprevistos e para a sobrevivência durante o tempo que o empreendimento ainda não começou a se pagar. Nesta hora o empresário tem continuar tirando dinheiro do bolso para alimentar a empresa até que ela comece a dar lucro, e ainda tem que ter dinheiro para pagar suas contas pessoais. É nesse íterim que as contas desandam. Começa a faltar dinheiro para injetar na empresa como capital de giro ao mesmo tempo que falta dinheiro para o pagamento das contas pessoais (ADMINISTRADORES.COM.BR, 2010).

As principais razões de fracasso dos novos empreendimentos podem ser:

- Falta de experiência.
- Falta de capital (dinheiro).
- Localização inadequada
- Gerenciamento de estoque ruim.
- Investimento demais em ativos fixos.
- Negociações de créditos mal feitos.
- Uso pessoal dos recursos financeiros da empresa.
- Crescimento não esperado.
- Concorrência
- Vendas baixas.

Para que tenha um negócio consistente é necessário elaborar um bom plano de negócios, definindo as principais metas e não tirar o foco do empreendimento. Observar como a concorrência funciona e tentar fazer algo que seja novo, usar a criatividade pois a inovação é uma grande arma para os empreendimentos de sucesso surgirem.

Escolher o lugar onde o empreendimento irá funcionar, esteja sempre motivado e motivando os seus funcionários, procure bons colaboradores, pois um empreendimento de sucesso não cresce e atinge ao seu foco sozinho e sem o

auxílio de pessoas competentes.

Um bom começo pode ser feito por uma análise do que as pessoas em sua volta precisam, isto é, os problemas que as mesmas encontram em determinada situação. A solução do problema pode tornar-se uma oportunidade e boa idéia de negócio para você virar um empreendedor.

E como o nosso país está no processo de desenvolvimento, e ainda tem muitas oportunidades nos setores de habitação, alimentação, educação e saúde, e alguma dessas lacunas poderá ser de extrema importância para o seu empreendimento.

### **2.8.1 Os dez maiores mitos na abertura de um negócio**

Segundo o Instituto Denver (2012), há um conjunto de mitos sobre a abertura de um novo negócio que são difundidos na cultura popular e que impedem a abertura de novos empreendimentos por parte das pessoas.

**1. O primeiro objetivo ao iniciar uma empresa é fazê-la lucrativa.** Comentário: o primeiro objetivo de qualquer negócio deve ser “fazer a empresa funcionar”.

**2. Bons produtos vendem por si mesmo.** Comentário: Nenhum produto venderá por si mesmo. Um bom marketing pode vender qualquer produto.

**3. Qualquer um pode criar um negócio se o produto é aquilo que faz melhor ou adora fazer.** Comentário: As habilidades manuais não tem nada a ver com as habilidades em gerir negócios.

**4. É mais arriscado ter seu próprio negócio do que trabalhar em uma empresa já estabelecida.** Comentário: Trabalhar para uma empresa é colocar seus ovos em uma única cesta. Ao abrir seu próprio negócio você terá uma ampla base de clientes que irá gerar sua receita e reduzir riscos.

**5. Você deve procurar uma idéia inteligente da qual ninguém até hoje pensou.** Comentário: Qualidade do produto é mais importante que o caráter único de um produto.

**6. Você deve ter muito dinheiro para iniciar.** Comentário: O custo inicial e os anos de trabalho requeridos para abrir um negócio podem ser muito reduzidos usando imaginação e conhecimento especializado.

**7. A fim de fazer uma carreira em alguma área você deve ter se especializado em uma faculdade.** Comentário: Embora uma graduação ou cursos sejam recomendáveis, 80 % das pessoas que fizeram faculdade não estão

trabalhando no campo que estudaram.

**8. Nunca se deve criar um negócio quando a economia não está bem.**

Comentário: Existem muitos exemplos de empresas que iniciaram suas atividades em período de depressão econômica. Esperar a “hora certa” para iniciar um negócio é, com certeza, uma forma de nunca iniciar.

**9. Você não deve abrir um negócio onde existe muita concorrência.**

Comentário: O empreendedor que se dedica séria e honestamente ao negócio que ama não deve temer a concorrência.

**Você deve aprender uma outra profissão para servir de plano B caso o negócio não tenha sucesso.** Comentário: Aprender uma nova profissão irá fazer com que se desvie do objetivo do negócio.

## 2.9 Liderança empreendedora

A liderança sempre está presente em nossa vida. Ela nos proporciona autoridade, autodeterminação, criatividade, comunicação em grupo. O bom líder tem que ser um bom administrador, gerando uma boa autoridade sobre o grupo onde demonstra sua liderança, proporcionando um clima de equipe onde os subordinados são encorajados a participar das decisões em seus locais de trabalho.

Fábio Bandeira de Mello (2010) apresenta em um artigo os perfis mais comuns de liderança e que é apresentado abaixo.

No ambiente corporativo é possível encontrar diversos estilos de liderança nas equipes. Existem os mais liberais, outros autoritários, alguns gostam de construir laços mais próximos com seus comandados e existem aqueles que apenas delegam funções.

Essas diferenças ocorrem pelas variadas personalidades, níveis de formação e estilos de cada um. Não é possível apontar qual é o melhor estilo para liderar uma equipe. Dependendo das tarefas realizadas, da necessidade atual da organização e o ritmo de serviço, um estilo de liderança pode se encaixar melhor do que outro.

Há casos, por exemplo, que o líder "estilo mandão" é necessário para tirar empresas de crises e solucionar problemas. Já em outras situações, o líder "democrático" pode ser ideal para alavancar resultado.

Às vezes, o mesmo líder deve também saber adaptar seu estilo de comando dependendo da situação no trabalho. "Por exemplo, se a casa está pegando fogo e o líder for fazer uma eleição para ver se evacua ou não a sala porque entende que a liderança ideal é a democrática, ele será ineficaz em uma situação como esta. Nessa situação, o adequado é usar o estilo autoritário, ou seja, ter comando firme", destaca o professor e palestrante em liderança, Jamil Albuquerque, autor do livro "A arte de lidar com pessoas". Para ele, a liderança emerge da situação. "Como um artesão que domina um grande número de ferramentas, o líder deve também dominar ao máximo seus estilos de liderança".

Empresarial, também destaca que é importante saber dosar as ações e o momento de utilizar cada modelo de liderança. Isso pode variar de acordo com a complexidade da situação, a maturidade da equipe e a urgência da solução. "Normalmente, utilizar somente um estilo de liderança gera problemas. Temos pessoas e equipes diferentes com o passar do tempo e, por isso, é preciso ter flexibilidade de atuação para obter o melhor resultado, lembrando sempre da maturidade de cada um".

### **2.9.1 Os estilos de liderança**

Com a ajuda de especialistas em recursos humanos e gestão pessoal, são apresentados os dez tipos de liderança mais comuns e quais são seus pontos fortes e fracos no comando de uma equipe.

- **Coercitivo** - É um tipo muito comum nas empresas. Comanda amedrontando as pessoas. Estilo mandão, do tipo "faça como eu mando". É movido por resultados, tem habilidades para lidar com colaboradores problemáticos. Ponto fraco: muito voltado a dar feedbacks negativos.
- **Democrático** - Consegue cooperação da equipe, confia na mesma e é muito comunicativo. Cria consenso por meio da participação do grupo. Esse estilo considera que os membros da equipe tem uma certa maturidade e conhecimento para poder participar. Ponto fraco: às vezes é indeciso.
- **Autoritário** - Comanda com firmeza, provoca mudanças na equipe, está à frente, mobiliza as pessoas para um ideal. É do tipo que motiva as pessoas a fazerem algo juntamente com ele. Ponto Fraco: Muito crítico com quem não apresenta resultados.

- Marcador de ritmo - É de alto desempenho, do tipo que lidera pelo exemplo, voltado a resultados rápidos. No entanto, o resultado geral pode ser negativo, nem sempre as pessoas estão no mesmo patamar de energia. Ponto fraco: muito impaciente com pessoas de ritmo mais lento, costuma sofrer muito por esta razão.
- Paternal - constrói laços fraternais, coloca a necessidade das pessoas em primeiro lugar, e é capaz de construir uma equipe voltada aos relacionamentos. É muito bom em resolver conflitos internos. Ponto fraco: cria pessoas dependentes emocionalmente. Tem dificuldade de dar feedback negativo.
- Treinador - Costuma desenvolver muito bem as pessoas, líder de muita ação, tipo: "tente de novo", "você pode", capaz de identificar pontos fortes e fracos com extrema rapidez. Ponto fraco: Geralmente alega falta de tempo e acredita que tudo se resolva numa sala de treinamento. Muitas vezes é preciso olhar nos olhos num dialogo verdadeiro e definitivo.
- Centralizador - As decisões são normalmente tomadas pelo líder. Este estilo pode ser utilizado em momentos de urgência e principalmente quando os profissionais envolvidos possuem baixa maturidade para caminhar sozinhos, ou seja, estão em processo de capacitação para tal. Ponto Fraco: A falta de delegação nas atividades pode desestimular a equipe e causar queda no rendimento final da tarefa.
- Liberal - O líder delega poderes para um ou mais membros da equipe e fica a disposição para o que for necessário. O nível de maturidade e conhecimento das tarefas pelos profissionais da equipe, nesse caso, precisa ser bem alto para que possam desenvolver um bom trabalho. Este tipo de liderança pode funcionar bem quando os seguidores são pessoas instruídas e maduras. Ponto Fraco: Caso não aja um acompanhamento constante do líder na orientação e monitoramento das atividades, a equipe pode ficar completamente perdida e o projeto final completamente comprometido.
- Inspirador - Serve de exemplo para os empregados. Raramente precisa dar ordem, cada um sabe o que fazer e aonde ir. Encaixa perfeitamente em equipes muito motivadas. Ponto Fraco: Estes profissionais possuem necessidade de status, por isso, em alguns casos, acha que o seu caminho traçado é o melhor e perde a oportunidade de ouvir seus comandados. Pode ter problemas com profissionais mais experientes ou talentos jovens de personalidade forte.
- Visionário – Cria projetos em longo prazo construtivos e atraentes para a organização. Para ele, o futuro é que dá sentido à ação do presente. Liderança capaz de reconhecer talentos com facilidade. Ponto Fraco: Pode ter problemas na realização de tarefas em curto prazo e de manter a motivação constante em sua equipe.

Todos os estilos apresentados possuem prós e contras e saber utilizá-los apropriadamente no trabalho é o grande desafio dos profissionais.

Além disso, o professor Jamil Albuquerque destaca que independente de qual seja o estilo de cada um, existem características comuns que todo o líder deve possuir. "Um líder deve ser estudioso, empreendedor, ensinável, e ter uma confiança acima da média. Além disso, deve delegar bem para que cada membro da equipe realize com qualidade suas tarefas, ou seja, embora o colaborador não entenda sempre o que o líder fala, ele deve entender muito bem tudo o que faz".

Quanto mais completo o líder, maior será sua capacidade de reconhecer a forma mais produtiva de lidar com determinada situação, de assumir a postura adequada para fazer as coisas acontecerem.

### **2.9.2 Líder empreendedor**

Ser líder é diferente de ser administrador, gerente ou chefe. Liderar é lidar com pessoas, administrar é lidar com recursos, papéis, coisas, processos. Um chefe pode ser nomeado numa hierarquia, independentemente de possuir ou não as qualidades necessárias. Você pode ser um gerente e não conseguir ser o líder da equipe e pode ser o líder da equipe sem ser o chefe (JORDÃO, 2004).

Um bom líder precisa possuir várias virtudes, entre elas: competência (conhecimento, habilidades e atitude/ação), ética (integridade e honestidade), entusiasmo, empatia, autoconfiança, sensibilidade, humildade, imparcialidade, saúde, autoconhecimento, motivação e inteligência acima da média. É fundamental que goste de se relacionar com pessoas, que saiba ouvir e que seja observador (JORDÃO, 2004).

O empreendedor precisa atentar para o fato de que a presença de um líder é fundamental para o sucesso de qualquer negócio. O ideal é que procure desenvolver habilidades de liderança caso não seja um líder nato. É necessário que tenha alguém para conduzir o grupo de onde está até onde precisa estar. Para fazer com que a equipe faça voluntariamente o que precisa ser feito. Para extrair o melhor de cada colaborador e com isso conseguir obter os resultados positivos (JORDÃO, 2004).

Ser líder é difícil, mas é bom. Para se tornar um bom líder é preciso procurar estar preparado, ser proativo e ser reflexivo. É importante ainda se auto-avaliar,

procurar melhorar continuamente e ter entusiasmo e otimismo (JORDÃO, 2004).

### **2.9.3 Liderando equipes**

A formação de uma equipe não é tarefa fácil e nem rápida, pelo contrário, demanda tempo, esforço e paciência. Em muitos momentos, o líder tem que fazer o papel de "pai, de irmão mais velho, e até mesmo de conselheiro para diversos assuntos", mas sem dúvida é uma atividade gratificante, depois de algum tempo poder perceber nas pessoas o amadurecimento profissional e muitas vezes se deparar com o nascimento de um grande profissional. Para a montagem de uma equipe, Flausino (2011) apresenta algumas dicas simples que colaboram para a formação.

1 - Definir metas: a definição de metas é um instrumento muito eficaz na formação de equipes, pois definem aonde se quer chegar, apresenta o objetivo que se espera da equipe. Vamos citar algumas que podem ser usadas: faturamento esperado para o setor, aumento do número de clientes, redução de despesas para o departamento, e diversas outras.

2 - Utilizar o feedback: o feedback deve ser utilizado nas situações positivas e negativas, não espere algo de errado ocorrer para dialogar com sua equipe. O feedback deve sempre ocorrer da forma mais honesta e transparente possível, objetivando melhorias nos processos, orientação, elogios e cobranças para a evolução pessoal. E, além disso, é importante que o líder deixe o canal de comunicação aberto com a equipe para que ele possa receber feedback deles também.

3 - Reconhecimento: Reconhecer, premiar, investir nas pessoas é muito importante e isso pode ser feito de várias formas: participação nos resultados auferidos, homenagens (colaborador do mês), apoio financeiro para participação em cursos de atualização e de desenvolvimento pessoal. E também em atitudes mais simples, como por exemplo: dar os parabéns quando algo tiver sido bem feito, elogiar um funcionário que atende um cliente com um sorriso, dentre outras. O reconhecimento tem um forte significado para o funcionário, pois dá sentido de utilidade e valorização, aumenta a auto-estima e também cria um clima favorável para os próximos desafios.

4 - Delegar Responsabilidades: Dentro de uma equipe às funções devem ser distribuídas, cada componente deve assumir a responsabilidade de executar determinadas tarefas, e também cada um deve assumir algumas autonomias nas tomadas de decisões, é muito importante que o líder permita a participação da equipe nas tomadas de decisão, sabedores que nem todas as situações permitem a participação da equipe.

Outro ponto que se faz necessário discutir é o papel do líder como educador dentro da organização, pois o líder deve influenciar as pessoas por meio do seu próprio comportamento, uma vez que os colaboradores aprendem pelo processo de observação (Espelho), ou seja, muitas pessoas da equipe irão se espelhar nas atitudes, no comportamento, na forma de tomar decisão, no senso de justiça, e forma de administrar conflitos, dentre outros pontos que o líder apresenta. Desta forma é comum ler ou ouvir em palestras e cursos que a equipe "é a cara do seu líder", assim pode-se entender como é importante a figura do líder para a empresa, pois além de gerir recursos financeiros da empresa ele atua diretamente no bem maior de qualquer organização, o ser humano.

Para encerrar, Flausino (2011) apresenta algumas qualidades que se fazem necessárias aos líderes.

- Humildade, sem humildade não se chega a lugar nenhum;
- Senso de justiça;
- Capacidade de planejamento;
- Dedicção e entusiasmo em tudo que for fazer;
- Saber delegar;
- Empatia e ética profissional, sempre;
- Saber administrar conflitos;
- Repassar conhecimento, conceitos e filosofia da empresa;
- Acessibilidade, o líder sempre deve estar disponível para a sua equipe;

Lembrando que esses são apenas alguns itens citados como características de grandes líderes, pois vão muito além desses poucos elencados aqui. Assim, é interessante ratificar que para ocupar um cargo de liderança dentro de uma

organização não é tarefa simples, exige competência, dedicação e conhecimento.

## **2.10 Incentivando o espírito empreendedor**

Quem nunca ouviu um pai dizendo ao filho que estudasse muito para conseguir um bom emprego? Assim, a maioria dos brasileiros foi criada para acreditar que uma pessoa só pode ser bem sucedida se tiver um bom emprego, mas a realidade atual está mostrando que um país não consegue oferecer todos os empregos necessários para a população (HADADE, 2004).

Para mudar esse cenário, o presidente da Confederação Nacional dos Jovens Empresários, Marcus Hadade, acredita que incentivar a cultura empreendedora é fundamental. “Essas pessoas estão empreendendo, principalmente, por necessidade e não por oportunidade. Aqui no Brasil deveria ser incentivado o empreendedorismo por oportunidade. A gente sabe que não vão surgir os dez milhões de vagas como o governo quer. Então a gente tem que, como sociedade e em parceria com os governos, incentivar o empreendedorismo, que é o grande gerador de postos de trabalho”, explica Marcus Hadade. (2004).

De acordo com Dornelas (2005), Marco Pollo é talvez o primeiro exemplo de empreendedor no mundo, sendo que ele tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. No Brasil, entre os primeiros empreendedores a se destacar pode-se citar o Barão de Mauá e o Conde Matarazzo.

O Barão de Mauá construiu o primeiro estaleiro brasileiro e um conglomerado empresarial na área industrial e de infra-estrutura. Com a implantação de todos os seus empreendimentos serem realizados com capital de terceiros acabou resultando na sua própria falência. Foi o primeiro brasileiro a utilizar a técnica Project Finance, que é uma ferramenta de estruturação financeira que visa viabilizar um determinado projeto de investimento (DORNELAS, 2005).

O Conde Matarazzo criou o "Império Matarazzo" que reunia mais de 100 empresas, que empregavam aproximadamente trinta mil pessoas, e tinha como lema "O bom negócio se faz na compra e não na venda" sempre cuidando mais de comprar barato do que vender caro. Em 1890, trocou a cidade de Sorocaba no interior de São Paulo pela capital do estado. Na capital, abriu um comércio de secos

e molhados na rua 25 de Março, fez negócios com banha e começou a dedicar-se à importação. Entre seus empreendimentos pode-se listar, moinho de farinha, produtos alimentícios, serrarias e metalúrgicas, fábrica de móveis e utensílios de alumínio. O seu império não resistiu ao processo sucessório entre membros da família (DORNELAS, 2005).

Muitos outros exemplos de iniciativa empreendedora podem ser citados e que apresentam resultados para os empreendedores e para as milhares de pessoas que trabalham direta e indiretamente para estas empresas.

Com uma boa idéia e um bom plano de negócio nas mãos o empreendedor costuma gastar um bom tempo analisando e tentando medir os riscos do futuro negócio. Muitos até colocam nos seus planos de negócios as possíveis “saídas honrosas” ou como sair deles com perdas menores, no caso de o empreendimento fracassar. Atrair sócios para o novo negócio é uma forma de diluir os riscos e fugir dos tenebrosos juros bancários. Uma atitude importante antes de admitir sócios capitalistas é definir até que ponto eles poderão interferir no controle e no rumo do negócio. Diante do exposto, a primeira e difícil tarefa de muitos empreendedores iniciantes será a de escolher entre abrir mão de parte, às vezes até da maioria das cotas, ou contrair dívidas que poderão tornar suas empreitadas mais penosas e muito mais arriscadas (BOLSON, 2005).

Se pensa em empreender, mas ainda não tem tempo para se dedicar ao negócio próprio ou não está confortável em largar o seu emprego para se dedicar à própria empresa, pense em se tornar um investidor anjo de negócios inovadores. Pode ser uma boa alternativa para ser investidor-empreendedor e ainda ganhar um bom dinheiro (DORNELAS, 2008).

### **3 UM INSTRUMENTO DE ANÁLISE DA AÇÃO EMPREENDEDORA**

Normalmente, a disciplina Empreendedorismo, apresenta alunos com expectativas diferentes para quando formar, pois alguns trabalham na área de informática, outros trabalham em outros ramos de atividades e alguns não trabalham. Alguns pensam em desenvolver atividades empresariais e outros pensam em encontrar um bom emprego, logo a disciplina de empreendedorismo pode mostrar a todos algumas informações sobre como e quando empreender.

Um formulário de teste, foi desenvolvido por Dornelas (2007, p.115-117) como um teste de avaliação do perfil empreendedor do respondente e adaptado para a disciplina. Este teste faz uma auto-avaliação do perfil empreendedor considerando os fatores: ambiente, atitudes e know-how. Para cada uma das características apresentadas, o respondente atribui uma nota que varia de 1 a 5, onde a nota 1 corresponde ao conceito Insuficiente e a nota 5 corresponde ao conceito Excelente. As 30 características estão agrupadas em 5 áreas no teste, que são:

- Comprometimento e determinação
- Obsessão pelas oportunidades
- Tolerância ao risco, ambigüidade e incertezas
- Motivação e superação
- Liderança.

Com as respostas, faz-se o cálculo para achar a pontuação de cada respondente. Para isto multiplica-se a resposta pela pontuação correspondente (nota) e faz-se a somatória para calcular a média de cada área.

Para a análise das características de empreendedorismo dos respondentes, aplicando uma adaptação as técnicas descritas, e não utilizando os valores apresentados pelo autor, e trabalhando com as médias da turma e não com os totais individuais. Tem-se a seguinte tabela para a análise:

<b>Média</b>	<b>Resultado</b>
Maior ou igual a 4	Excelente
Maior ou igual a 3	Bom
Maior ou igual a 2	Regular
Menor que 2	Fraco ou Insuficiente

Quadro 1 – Tabela para análise dos resultados

### 3.1 Comprometimento e determinação

Segundo Dornelas (2007, p. 110), a pessoa comprometida busca superar as adversidades e ultrapassando os obstáculos com vontade de “fazer acontecer”. São dinâmicos e cultivam um certo inconformismo com as atividades rotineiras. “Fazem sacrifício pessoal ou despendem esforço extraordinário para completar uma tarefa”.

Ainda segundo Dornelas (2007, p.110), estão sempre dispostos a colaborar com os colegas da equipe ou “se colocam no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.” Colocam o cliente em primeiro lugar e querem mantê-los satisfeitos.

<b>Características</b>	Excelente	Bom	Regular	Fraco	Insuficiente
	5	4	3	2	1
<b>Comprometimento e Determinação</b>					
1. Proatividade na tomada de decisões					
2. Tenacidade, obstinação					
3. Disciplina, dedicação					
4. Persistência em resolver problemas					
5. Disposição ao sacrifício para atingir metas					
6. Imersão total nas atividades que desenvolve					

Quadro 2 – Respostas para a área Comprometimento e determinação

### 3.2 Obsessão pelas oportunidades

Segundo Dornelas (2007, p. 111), a maioria das pessoas acreditam que as

boas idéias são das pessoas que as observam primeiro, e que podem ser por sorte ou por acaso. Mas para os empreendedores, as boas idéias são adquiridas a partir das observações que todos vêem, mas que somente os visionários conseguem transformá-las em oportunidades através de dados e informações.

Ainda segundo Dornelas (2007, p. 111), citando Schumpeter, “o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado através de uma oportunidade identificada”. Continua escrevendo Dornelas, que pode-se afirmar que o empreendedor é exímio identificador de oportunidades e é uma pessoa curiosa e atenta, “pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta”.

Para esta segunda área, são apresentadas no Quadro 4, as quantidades de respostas de cada característica, para a área **Obsessão pelas oportunidades** e que são as seguintes.

Características	Excelente	Bom	Regular	Fraco	Insuficiente
	5	4	3	2	1
<b>Obsessão pelas oportunidades</b>					
7. Procura ter conhecimento profundo das necessidades dos clientes					
8. É dirigido pelo mercado (market driven)					
9. Obsessão em criar valor e satisfazer os clientes					

Quadro 4 - Respostas para a área Obsessão pelas oportunidades

### 3.3 Tolerância ao risco, ambigüidade e incertezas

Uma das características mais realçadas de um empreendedor é a capacidade de assumir riscos. Segundo Dornelas (2007, p. 109), o verdadeiro empreendedor é a pessoa que assume riscos calculados e consegue avaliar as chances reais de sucesso. Aceitar riscos tem relação direta com desafios e para a pessoa empreendedora, quanto maior for o desafio, mais estimulante será a sua jornada empreendedora.

Continua Dornelas (2007, p. 109), que os empreendedores avaliam as opções e calculam os riscos da ação e agem deliberadamente para reduzir ou controlar os

riscos da empreitada.

Em nosso estudo, verificou-se também que a grande maioria dos empreendedores, além de assumir riscos calculados, gosta de arriscar. E, ainda, poucos empreendedores de sucesso arriscam sem pensar ou sem calcular os riscos, ratificando que arriscar por arriscar não passa de um mito ou ato de insensatez daqueles que acham que, para ser considerado empreendedor, deve-se apostar alto sem pensar nas conseqüências (DORNELAS, 2007, p. 36).

Segundo Dornelas (2007, p. 82), citando uma pesquisa desenvolvida pelo GEM (global Entrepreneurship Monitor) em 2006 e pelo Sebrae-SP, apresenta que na pesquisa do GEM, “64,1% dos empreendedores estabelecidos afirmam que o medo de fracassar não impediria que começassem um novo negócio” e que na pesquisa desenvolvida pelo Sebrae-SP, “70% dos empreendedores em atividade assumem riscos moderados”.

Características	Excelente	Bom	Regular	Fraco	Insuficiente
	5	4	3	2	1
<b>Tolerância ao risco, ambigüidade e incertezas</b>					
10. Toma riscos calculados (analisa tudo antes de agir)					
11. Procura minimizar os riscos					
12. Tolerância às incertezas e falta de estrutura					
13. Tolerância ao estresse e conflitos					
14. Hábil em resolver problemas e integrar soluções					
15. Não-convencional, cabeça aberta, pensador					
16. Não se conforma com o status quo					
17. Hábil em se adaptar a novas situações					
18. Não tem medo de falhar					
19. Hábil em definir conceitos e detalhar idéias					

Quadro 6 - Respostas para a área Tolerância ao risco, ambigüidade e incertezas

### 3.4 Motivação e superação

A motivação está ligada à dinâmica do comportamento das pessoas. Motivar é estimular as pessoas a fazer algo ou de se comportar de determinado jeito.

A motivação está intimamente relacionada com as necessidades pessoais. Assim, as necessidades direcionam o comportamento daqueles que procuram satisfazer carências pessoais. Tudo o que leva a alguma satisfação dessas necessidades motiva o

comportamento, isto é, provoca as atitudes das pessoas. As necessidades humanas básicas podem ser representadas em uma hierarquia que lembra uma pirâmide (CHIAVENATO, 2007, p. 172).

Características	Excelente	Bom	Regular	Fraco	Insuficiente
	5	4	3	2	1
<b>Motivação e superação</b>					
20. Orientação para metas e resultados					
21. Dirigido pela necessidade de crescer e atingir melhores resultados					
22. Não se preocupa com o status e poder					
23. Autoconfiança					
24. Cliente de suas fraquezas e forças					
25. Tem senso de humor e procura estar animado					

Quadro 8 - Respostas para a área Motivação e superação

### 3.5 Liderança

Liderança é uma palavra chave na vida do empreendedor, normalmente um empreendedor apresenta um senso de liderança bem desenvolvido. Normalmente são respeitados, admirados e seguidos por seus subordinados que sabem que são estimulados e valorizados, formando uma equipe.

Os empreendedores de sucesso consideram-se bons líderes e formadores de equipe. Selecionam pessoas-chave para o trabalho e conseguem motivá-las para atingirem objetivos. Esses empreendedores consideram o trabalho em equipe essencial para o sucesso e por isso buscam priorizar a formação de suas equipes (DORNELAS, 2007, p. 59).

Adair (200, p. 50), escreve que a pessoa tem de desejar ser um líder, e escreve que “tudo começa com a disponibilidade para assumir a liderança. Se você detesta a idéia de assumir a responsabilidade sobre os três círculos, nesse caso a liderança não foi feita para você. Continue sendo um contribuinte individual”.

Características	Excelente	Bom	Regular	Fraco	Insuficiente
	5	4	3	2	1
<b>Liderança</b>					
26. Tem iniciativa					
27. Poder de autocontrole					
28. Transmite integridade e confiabilidade					
29. É paciente e sabe ouvir					
30. Sabe construir times e trabalhar em equipe					

Quadro 10 - Respostas para a área Liderança

### 3.6 Resultado geral

Segundo Dornelas (2007, p.117), a avaliação do desempenho do respondente deve ser analisado através do total de pontos adquiridos após o cálculo utilizando os pesos apropriados, descritos no início do capítulo. Para analisar o desempenho, usando o Quadro 12, adaptado da obra do autor.

Pontuação	Desempenho
De 120 a 150 pontos	Provavelmente já é um empreendedor, possui as características comuns aos empreendedores e tem tudo para se diferenciar dentro da organização.
De 90 a 119 pontos	Possui muitas características empreendedoras e, as vezes, se comporta como um, porém pode melhorar ainda mais se equilibrar os pontos ainda fracos com os pontos fortes.
De 60 a 89 pontos	Ainda não é muito empreendedor e provavelmente se comporta, na maior parte do tempo, como um administrador e não como um “fazedor”. Para se diferenciar e começar a praticar atitudes empreendedoras, deve procurar analisar os principais pontos fracos e definir estratégias pessoais para eliminá-los.
Menos de 59 pontos	Não é um empreendedor, e se continuar a agir como age, dificilmente será um empreendedor. Isso não significa que não tenha qualidades, apenas prefere seguir a ser seguido. Se o anseio é ser reconhecido como empreendedor, deve reavaliar a carreira e os objetivos pessoais, bem como as ações desenvolvidas para concretizar os objetivos traçados.

Quadro 12 – Tabela de desempenho. Fonte: Adaptado de DORNELAS (2007, p. 117)

## 4 CAPITAL DE RISCO E INCUBADORAS DE EMPRESAS

### 4.1 Capital de risco

Um dos pontos mais críticos quando o assunto são as Startups é de fato o capital para o desenvolvimento do negócio com solidez, sustentabilidade. Dentre as formas de obtenção de capital para fazer um novo negócio "decolar", estão a utilização de poupança dos fundadores, o processo de bootstrapping e empréstimos bancários, porém todos estes possuem suas limitações principalmente quando o investidor não possui muitas garantias. Uma prática relativamente nova no país utilizada para captar recursos financeiros e acelerar o desenvolvimento ou instalação de startups é o Capital de Risco (Private Equity ou Venture Capital), uma forma de aplicação financeira com características de injeção de recurso para quem recebe e investimento bastante rentável para quem está na outra ponta na transação (ROCHA, 2011a).

Tanto o venture capital (capital de risco) como o angel investment (investimento de pessoas física em negócios iniciantes) estão se tornando uma realidade em nosso país. Cada vez mais investidores buscam conhecer o caminho das pedras para investir em empresas privadas, com o objetivo de conseguir uma boa rentabilidade (DORNELAS, 2008).

O capital de risco é um tipo de investimento privado no qual o investidor adquire uma participação em empresas que apresentam possibilidades de crescimento rápido. Para que o aporte seja feito, os investidores participam diretamente da administração do negócio, e isto implica em mudanças na gestão financeira, administrativa e comercial do empreendimento. Após um tempo de desenvolvimento do negócio que varia entre sete e dez anos, é realizada a "saída" do negócio, quando o investidor vende sua participação para a realização do "esperado lucro" do investimento. É importante enxergar este tipo de investimento como um "casamento", pois o convívio é muito próximo e longo. A rentabilidade dos investidores depende do sucesso do negócio.

Os investidores de risco são já há algum tempo, o sustentáculo de dois dos

maiores negócios mundiais de alta tecnologia dos Estados Unidos: a indústria de informática da Califórnia e a biotecnologia, voltada para a saúde humana, da região de Boston. São empresas especializadas que reúnem diversos investidores num fundo de capital de risco, as chamadas “venture capital companies”. Lá atuam também investidores individuais, pessoas físicas também chamadas de “angel investors”, numa alusão aos anjos da guarda que protegem, com seu dinheiro, as empresas iniciantes e financeiramente frágeis (BOLSON, 2005).

Nos dois casos podem-se aplicar as teorias de Bernoulli para medir o risco. As teorias funcionam para avaliar quanto vale ou quanto se pode arriscar investindo numa empresa iniciante que desenvolveu um processo revolucionário de busca na internet ou numa outra que desenvolveu um processo tecnológico para combater uma doença usando biotecnologia. Essas idéias podem valer milhões no futuro, mas no presente poucos investirão valores proporcionalmente elevados nelas.

As empresas ou fundos de capital de risco dificilmente investem numa empresa enquanto ela não mostrar possibilidades reais de geração de caixa ou de ser valorizada e atrativa para empresas maiores. Acontece que muitas vezes determinados produtos ou serviços de empresas iniciantes só trazem lucros fantásticos quando acoplados aos já comercializados por empresas maiores. Já os “investidores anjos” geralmente são motivados a assumir riscos esperando por lucros operacionais de curto prazo e, nem tanto, pela perspectiva de valorização da empresa iniciante no caso de uma futura venda para empresas maiores (BOLSON, 2005).

Como exemplo da prática de capital de risco, que um fundo de capital de risco invista US\$ 100 milhões em 10 empresas (US\$ 10 milhões em cada). Algumas dessas empresas terão muito sucesso, outras, na verdade, não vão a lugar algum, mas algumas vão abrir capital. Quando uma empresa abre seu capital, geralmente vale centenas de milhões de dólares, e o fundo tem um bom retorno. Para um investimento de US\$ 10 milhões, o fundo deve receber de volta algo em torno de US\$ 50 milhões em um período de 5 anos. Ou seja, o fundo de capital de risco se baseia na lei da média: conta com o fato de que as empresas que deram certo (as que conseguem sobreviver e abrem o capital) vão compensar as que não deram certo e gerar um bom retorno sobre os US\$ 100 milhões levantados pelo fundo no começo. A habilidade da empresa de capital de risco para escolher e sincronizar

seus investimentos é um fator importante para o retorno do fundo. Os investidores geralmente buscam retorno de investimento anual em torno de 20%. (ROCHA, 2011a).

## **4.2 Incubadoras de empresas**

O conceito de incubadora de empresas nasceu nos Estados Unidos e Europa no início da década de 80 do século XX e chega ao Brasil em meados da década de 80. E mesmo com um relativo atraso, o país desenvolveu uma cultura própria com suas particularidades, tornando-se exemplo para o mundo.

O termo "incubadora" foi utilizado em uma clara referência ao aparato hospitalar, de mesma nomenclatura, que oferece o suporte necessário ao recém-nascido que precisa de ajuda para atravessar suas primeiras semanas de vida quando acometido por algum problema ou fragilidade extrema. Dentre outros, o conceito se aplica no suporte a projetos que apresentam inovação tecnológica ou desenvolvimento inédito que permita o início da empresa sem o volume de capital necessário (ROCHA, 2011b).

Além de poderem usufruir das boas condições para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, as empresas residentes das incubadoras dispõem de cursos de gestão empresarial com instituições como o Sebrae, recebem consultoria especializada, aprendem a elaborar projetos para instituições de fomento além de contar com infraestrutura administrativa. O Sebrae atesta o sucesso do modelo das incubadoras, apontando a taxa de sucesso das empresas apoiadas por incubadoras e parques tecnológicos em 80%, um índice de mortalidade de 20% (ROCHA, 2011b).

As incubadoras de base tecnológica procuram apenas empresas que atendem a esse mercado. Já as mistas procuram vários tipos de empresas. O importante é que a empresa incubada tem que agregar um diferencial ao mercado com seu produto. Somente o empreendimento inovador é selecionado por uma incubadora. Dependendo do setor que a incubadora atua, consultores específicos selecionam as empresas a serem incubadas (ROCHA, 2011b).

No caso da empresa de base tecnológica, por exemplo, não basta apenas

estar envolvido com tecnologia de ponta, mas agregar valor fazendo algo diferente do que o mercado já tem.

Segundo Rocha (2011b), alguns dos itens mais importantes para ser selecionado por uma incubadora são:

- Mostrar que o seu produto ou serviço é viável economicamente;
- Provar que há demanda no mercado para o produto;
- Apresentar um grau de inovação;
- Ter pessoas à frente do negócio com espírito empreendedor;
- Para empresas de base tecnológica, ter uma boa interação com uma universidade;
- Outras incubadoras levam em conta ainda mais fatores para selecionar uma empresa, como o potencial de geração de emprego e a atuação social que a empresa terá.

As Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica estimulam setores dependentes do desenvolvimento tecnológico que são dinâmicos e que tem a inovação tecnológica como um diferencial competitivo. O papel fundamental desempenhado por essas facilitadoras é a de fornecer sustentação e ajuda à sobrevivência, preparação técnica e administrativa das empresas nascidas para promoverem o desenvolvimento local e regional. Logo, as incubadoras de empresas destacam-se como ambientes convergente da ação empreendedora e de inovação, e que é fortalecido pelas relações universidade-empresa para o desenvolvimento tecnológico.

## 5 GESTÃO EMPRESARIAL

A partir da década de 1990 o ambiente dos negócios tornou-se mais complexo. Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando o ambiente empresarial, a globalização da economia, alavancada pela tecnologia da informação e da comunicação, é uma realidade inescapável e a concorrência pode estar estabelecida na esquina ou na china.

Está ocorrendo uma evolução nas organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos, onde estão ocorrendo mudanças nos paradigmas administrativos e que têm exigido uma nova postura nos estilos gerenciais e pessoais dos administradores, agora voltados para uma realidade diferenciada e emergente.

Atualmente o grande desafio é a capacidade e a competência diária que as organizações enfrentam para se adaptarem e levarem a todos os seus níveis hierárquicos e funcionais, da alta gerência ao piso de fábrica, a incorporação de novos modelos, métodos, técnicas, instrumentos, atitudes e comportamentos necessários a mudanças, inovações e à sobrevivência sadia e competitiva no mercado. No ambiente de negócios, praticamente em qualquer lugar do mundo, as pessoas estão sentindo o reflexo dessas transformações. Seja pelas mudanças introduzidas internamente pela re-engenharia, como a descentralização, o empowerment ou a terceirização, seja pelas transformações no cenário externo, como o declínio de antigas empresas multinacionais e o surgimento de novos competidores, o administrador de empresas enfrenta desafios totalmente novos. Essa realidade tem sido amplificada por inovações tecnológicas, transformações nas bases da concorrência, surgimento de novos modelos de gestão e mudanças significativas no perfil dos clientes e nas suas relações com as empresas fornecedoras de produtos e serviços. Este enfoque tem gerado reflexos diretos sobre a gestão das empresas. É necessário desenvolver a sensibilidade para perceber que as mudanças na gestão empresarial são um imperativo e não uma simples opção (CORDEIRO & RIBEIRO, 2002, p. 1-2).

Segundo Cordeiro & Ribeiro (2002, p. 3), nos dias atuais, gerir envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. E por consequência o gestor precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das que ocorriam anteriormente. O dia-a-dia de um gestor envolve na atualidade um conjunto de condições em uma realidade complexa, tais como:

- Interdisciplinaridade - os processos de negócio envolvem equipes de diferentes áreas, perfis profissionais e linguagens;
- Complexidade - as situações carregam cada vez um número maior de variáveis;
- Exigüidade - o processo decisório está cada vez mais espremido em janelas curtas de tempo, e os prazos de ação/reação são cada vez mais exíguos;
- Multiculturalidade - o gestor está exposto a situações de trabalho com elementos externos ao seu ambiente nativo, e, por conseguinte com outras culturas: clientes, fornecedores, parceiros, terceiros, equipes de outras unidades organizacionais, inclusive do estrangeiro;
- Inovação - tanto as formas de gestão, quanto a tecnologia da informação e da comunicação, estão a oferecer constantemente novas oportunidades e ameaças;
- Competitividade - o ambiente de mercado é cada vez mais competitivo, não só em relação aos competidores tradicionais, mas principalmente pelos novos entrantes e produtos substitutos.

Assim, neste ambiente, a diferença entre sucesso e fracasso, entre lucro e falência, entre o bom e o mau desempenho está no melhor uso dos recursos disponíveis para atingir os objetivos focados.

Gerenciar a aplicação dos recursos é crucial, que sejam recursos materiais, financeiros, de informação, humanos, de comunicação ou tecnológicos. Assim, a ênfase na gestão vem da necessidade do aperfeiçoamento contínuo dos processos envolvidos no negócio, pelo aprendizado e inovação permanentes. Novos métodos de gestão, novas ferramentas de apoio, novos sistemas de informação, tudo isso representa o esforço por aperfeiçoar a gestão empresarial.

## **5.1 Gestão Estratégica**

Estratégia pode ser definida como um conjunto de objetivos e metas e um conjunto de ações ordenadas necessárias para se atingir os objetivos e as metas. Uma estratégia bem planejada norteia as ações de uma organização durante longo período de tempo. É baseada em uma visão empresarial, ou seja, onde se pretende chegar com a empresa em determinado período de tempo.

Com a utilização do modelo de gestão estratégica, uma empresa faz um

diagnóstico situacional, destacando oportunidades e ameaças, assim como identificar as forças e fraquezas, com a finalidade de cruzar estas realidades e descobrir suas inter-relações. A partir desse processo de autocrítica organizacional, a empresa encontrará as condições de direcionar seu foco para o estabelecimento de uma visão de futuro, uma missão organizacional, os desafios estratégicos e as estratégias gerais que nortearão os rumos do negócio para o curto, médio e longo prazos.

O modelo de gestão estratégica atua no sentido de levar a empresa a se adequar à realidade de mercado, descobrir oportunidades e projetar um futuro. Dessa forma, os processos e os investimentos serão realizados de maneira mais organizada, racional e profissional, contribuindo para redução do grau de incerteza e para o alcance de melhores resultados (CORDEIRO & RIBEIRO, 2002, p. 3).

Atualmente no ambiente de negócios, alguns fatores são fundamentais para a sobrevivência, tais como inovação, qualidade, agilidade e atenção ao cliente. Na área da administração, as empresas estão na era da ênfase no talento dos indivíduos e na sinergia do trabalho em equipe. É preciso fornecer condições às pessoas em posição de responsabilidade pela gestão, para que elas possam atingir seus objetivos organizacionais. Segundo Cordeiro & Ribeiro (2002, p. 6-7), esses elementos abrangem:

- Estratégia e transformação organizacional - trabalhando a capacidade de visão prospectiva e sistêmica, através de um pensamento total da organização;
- Arquitetura organizacional e orientação a processos – revendo sempre as estruturas mais adequadas como meio para a excelência nos processos de negócio;
- Aprendizado organizacional - desenvolvendo as habilidades necessárias para o aprendizado coletivo permanente;
- Processo de decisão - repensando os fatores envolvidos na tomada de decisão e os estilos gerenciais;
- Qualidade e marketing - atentando para as expectativas e a percepção dos clientes, internos e externos, quanto aos produtos e serviços oferecidos;
- Gestão de projetos - otimizando a utilização dos recursos e do tempo;

- Controle orçamentário - entendendo e acompanhando o valor financeiro agregado em cada operação para os resultados da organização;
- Cultura organizacional - tomando consciência e repensando os valores e práticas adquiridas e/ou inerentes às pessoas que trabalham na organização;
- Stress e qualidade de vida - revendo o papel do indivíduo e seu espaço de realização através do trabalho, buscando a harmonia de objetivos entre a pessoa, a equipe e a organização.

## 5.2 Planejamento Estratégico

Segundo Kotler (1975), o Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente. E a direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macro objetivos, objetivos funcionais.

Segundo Ferrel (2000, p. 34), as oportunidades e as ameaças são problemas externos que podem afetar uma organização, mesmo aquelas que não concorrem com planejamento da empresa. Assim elas existem independentemente da empresa desenvolver um planejamento. Entretanto podem afetar fortemente as operações da empresa e o resultado desse plano. Como as forças e as fraquezas, as oportunidades e as ameaças devem ser analisadas em relação às necessidades do mercado e as habilidades dos concorrentes.

As oportunidades referem-se às condições favoráveis no ambiente que podem produzir recompensas para a organização, se ela for adequadamente afetada. Isto é, oportunidades são situações que existem, mas que devem ser aceitas em benefício da empresa.

As ameaças referem-se as condições ou às barreiras que podem impedir a empresa de atingir seus objetivos. Como as oportunidades, as ameaças devem ser identificadas para não limitarem o desempenho da empresa.

O planejamento estratégico tem como objetivo integrar toda a organização e por isso influir na tomada de decisões e nas variáveis que a empresa deve tomar. Para que uma empresa se desenvolva de acordo com o planejado, devem-se

observar claramente as suas metas, de acordo com o plano elaborado, objetivando assim que todos os funcionários nela envolvidas possam participar.

Segundo Ferrel, (2000, p. 35), a principal função das metas é orientar o desenvolvimento de objetivos e fornecer direção para as decisões de alocação de recursos. As metas são as realizações gerais desejadas, elas são importantes porque indicam a direção em que a empresa está tentando se alcançar e o conjunto de prioridades que usará na avaliação de alternativas e na tomada de decisões. Por exemplo, uma empresa pode ter uma meta de melhorar a qualidade do serviço, proporcionando mais treinamento para os funcionários que estão em contato com os consumidores. Como ocorre em todos os estágios do planejamento, é importante que todas as áreas funcionais da organização sejam consideradas no processo de fixação de metas. A falha ao considerar esses assuntos resultará em metas menos eficazes e, talvez, até disfuncionais.

A gestão estratégica organiza as contribuições que as diversas áreas do pensamento gerencial têm a dar à organização construindo uma linha orientadora à integração dos esforços emanados das pessoas dispersas pelo tecido organizacional. Segundo Oliveira (1993, p. 36-37), os cinco principais itens da administração estratégica são:

- Planejamento estratégico - É a metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando elevar o grau de interações com o ambiente;
- Organização estratégica - É a otimização da alocação dos recursos da empresa para interagir ativamente com as realidades e cenários ambientais;
- Direção estratégica - É a supervisão dos recursos alocados com a otimização do processo decisório, de forma interativa com os fatores ambientais e com alavancagem das relações interpessoais;
- Controle estratégico - É o acompanhamento e a avaliação em tempo real dos resultados do planejamento estratégico;
- Desenvolvimento estratégico - É a mudança planejada com engajamento e adequação da cultura organizacional do processo de delineamento e a implementação das questões estratégicas na empresa.

Segundo Oliveira (1993), as principais características de um administrador estratégico são:

- Ter uma atitude interativa;
- Ter pensamento estratégico;
- Saber trabalhar com as turbulências ambientais;
- Ter atitude empreendedora e saber trabalhar com riscos e erros;
- Estar voltado para o processo de inovação;
- Ter racionalidade com intuição;
- Ter diálogo otimizado e fazer parte do mundo;
- Ter valores culturais consolidados;
- Ter interesse pelo negócio e lealdade às pessoas;
- Ter adequado processo de tomada de decisões e de estabelecimento de prioridades;
- Ter adequado processo de autocontrole estratégico, tático e operacional em tempo real;
- Ser líder e ético;
- Ser agente de mudanças;
- Saber assumir responsabilidades;
- Ter um plano estruturado de sucessão;
- Ter conhecimento de administração e economia com enfoque para resultados;
- Ser generalista com algumas especialidades;
- Trabalhar com estrutura organizacional enxuta voltada para resultados;
- Estar voltado para as necessidades de mercado.

### **5.3 A Tomada de decisão**

A decisão é uma das ações que todos os seres humanos praticam diariamente e, muitas vezes, nem percebe a sua importância. O mundo mudou bastante com o passar do tempo e tornou-se mais complexo. Em consequência, o

processo de tomada de decisão também foi alterado e ficou mais complexo. Hoje existem mais fatores que influenciam nesse processo de tomada de decisão do que em épocas anteriores.

Para as empresas, houve uma mudança ainda mais radical nos seus conceitos de administração, com o advento da globalização, da competitividade mais acirrada e de maiores exigências por parte dos clientes. Também o seu processo decisório se tornou mais complexo e fez-se necessário o uso de ferramentas computacionais para dar suporte ao processo de tomada de decisão. Foi necessário desenvolver sistemas que proporcionassem o auxílio necessário aos administradores para que pudessem enfrentar os desafios destes novos tempos.

Uma decisão precisa ser tomada sempre que se está diante de um problema que possui mais que uma alternativa para a sua solução. Mesmo quando para solucionar um problema tem-se uma única ação a tomar, tem-se as alternativas de executar ou não esta ação.

Segundo Bispo & Cazarini (1998, p. 3) citando Pereira & Fonseca (1997), a racionalidade é a capacidade de usar a razão para conhecer, julgar e elaborar pensamentos e explicações e, é ela que habilita o homem a escolher entre alternativas, a julgar os riscos decorrentes das suas conseqüências e efetuar uma escolha consciente da melhor alternativa.

Segundo Bispo & Cazarini (1998, p. 3-4) citando Uris (1989) descrevem as seguintes etapas no processo de tomada de decisão:

- Análise e identificação da situação: A situação do ambiente onde o problema está inserido, deve ser claramente identificado, através do levantamento de informações, para que se possa chegar a uma decisão segura e precisa;
- Desenvolvimento de alternativas: Em função do levantamento das informações, ou seja, da coleta de dados, pode se chegar a possíveis alternativas para a resolução do problema proposto;
- Comparação entre as alternativas: Levantamento das vantagens e desvantagens de cada alternativa;
- Classificação dos riscos de cada alternativa: As decisões sempre envolvem riscos, seja em um grau quase nulo, seja um alto grau de risco, ou sejam em um estágio intermediário de risco entre o quase nulo e o alto grau. Temos sempre que levar em consideração o grau de risco

que temos em cada alternativa e escolher a alternativa que apresente comprovadamente o menor grau de risco. Porém, é necessário, muitas vezes, se combinar o grau de risco com os objetivos a serem alcançados. Às vezes, o grau de risco que se corre é muito grande, porém, o objetivo a ser alcançado, se alcançado, nos trará benefícios maiores em relação às alternativas menos arriscadas;

- Escolher a melhor alternativa: Tendo o conhecimento das vantagens, desvantagens e riscos o decisor é capaz de identificar a alternativa que melhor solucione seu problema;
- Execução e avaliação: A alternativa escolhida fornecerá resultados que deverão ser comparados e avaliados com as previsões anteriores.

**Os fatores de influência do processo decisório.** Um dos maiores fatores de influência, na atualidade, é a cultura do(s) decisor(es). Um mesmo problema pode ser compreendido de forma diferente por pessoas ou povos de culturas diferentes. Mesmo numa grande cidade onde a cultura disponível é a mesma para todos os seus habitantes, o nível de aquisição desta cultura é diferente entre a população o que causa níveis de compreensão diferentes para um mesmo problema. Por exemplo, o problema da falta de emprego é compreendido de forma diferente entre as pessoas com diferentes níveis de cultura. Os que possuem menor cultura acham que a culpa do referido problema é somente dos governos. Os que possuem uma cultura maior reconhecem que o problema é mais complexo e que para solucioná-lo é necessário o esforço de toda a sociedade em conjunto com o governo.

A quantidade de informações a respeito do problema é um fator de extrema importância para o processo decisório. Quanto mais informações conseguirmos levantar a respeito do mesmo, evidentemente, melhor será a sua compreensão e sua solução. Também, devemos nos preocupar com a qualidade das informações obtidas a respeito do problema. Muitas vezes, conseguimos obter uma grande quantidade de informações a respeito do problema, porém, pouquíssimas informações relevantes que nos poderiam contribuir melhor para encontrar a solução do problema.

Outros fatores também afetam o processo decisório, fatores como a inteligência do decisor, o seu nível social, o sexo, a religião, os costumes, as crenças, a ética, a motivação, a organização, a saúde, a família, etc.

Segundo Bispo & Cazarini (1998, p. 4-5) citando Pereira & Fonseca (1997), toda decisão tem conseqüências e envolve riscos, mas uma vez processada, a

escolha não tem volta. Por causa disso, o processo de tomada de decisões é sempre estressante e após a decisão acontece um relaxamento geral no organismo do decisor. Em algumas pessoas, o stress provocado pelo processo decisório é marcado por claras manifestações psicossomáticas, tais como dores de cabeça, sono, perturbações gástricas, manifestações de euforia ou depressão, etc.

E complementam que, nas empresas, existem ainda, as influências externas provenientes dos clientes que solicitam produtos de boa qualidade, atendimento rápido e personalizado e preços mais competitivos; também, as condições impostas pelos fornecedores; as exigências do governo; o alerta dos concorrentes; as notícias da mídia, etc. As influências internas estão mais relacionadas com a interpretação das informações obtidas interna e externamente e englobam a cultura organizacional, as tecnologias, os recursos, as normas, os processos e as matérias-primas. Tomar decisões nesse contexto é algo complexo e administrar essa complexidade é o desafio de todo dirigente moderno.

A função dos administradores da empresa é extremamente decisória. Os processos administrativos são basicamente processos decisórios. As decisões gerenciais afetam diretamente a sobrevivência da empresa e a vida das pessoas que giram em torno dela, sejam elas empregados, acionistas, fornecedores ou clientes. Por isso, o decisor é exposto a inúmeros fatores de influência internos e externos (já vistos anteriormente). Todas as pessoas afetadas cobram dele um resultado satisfatório. Muitas vezes, clientes, acionista e empregados solicitam soluções diferentes e até antagônicas para solucionar um problema. O cliente lhe solicita o quarteto: qualidade, preço, entrega e atendimento. Os acionistas exigem garantia de lucro e o retorno sobre o investimento combinados com o alcance das metas e com a imagem positiva da empresa e de seus produtos. E os empregados pressionam por melhores condições no trabalho, incluindo melhores salários, garantia de emprego, assistência médica e odontológica, e outras reivindicações mais específicas (BISPO & CAZARINI, 1998, p. 6).

## 6 O PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Dornelas (2009, p. 2), uma importante ação pode ser desenvolvida pelo empreendedor e que pode ajudar no seu empreendimento, que é planejar. Mas é notório a falta de cultura de planejamento do brasileiro e que por outro lado é admirado pela sua criatividade e persistência. Assim, os fatos devem ser encarados de forma objetiva e não basta sonhar, e sim transformar o sonho em ações concretas e mensuráveis e para isto, a solução é o planejamento. Quando se considera o conceito de planejamento, três fatores críticos devem ser destacados segundo Dornelas (2009, p. 2):

- Toda empresa necessita de um planejamento do seu negócio para poder gerenciá-lo e apresentar sua idéia a investidores, bancos, cliente etc;
- Toda entidade provedora de financiamento, fundo e outros recursos financeiros necessita de um plano de negócios da empresa requisitante para poder avaliar os riscos inerentes ao negócio, e
- Poucos empresários sabem como escrever adequadamente um bom plano de negócios. A maioria destes são micro e pequenos empresários e não tem conceitos básicos de planejamento, vendas, marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, projeções de faturamento etc. Quando entendem o conceito geralmente não conseguem colocá-lo objetivamente em um plano de negócios.

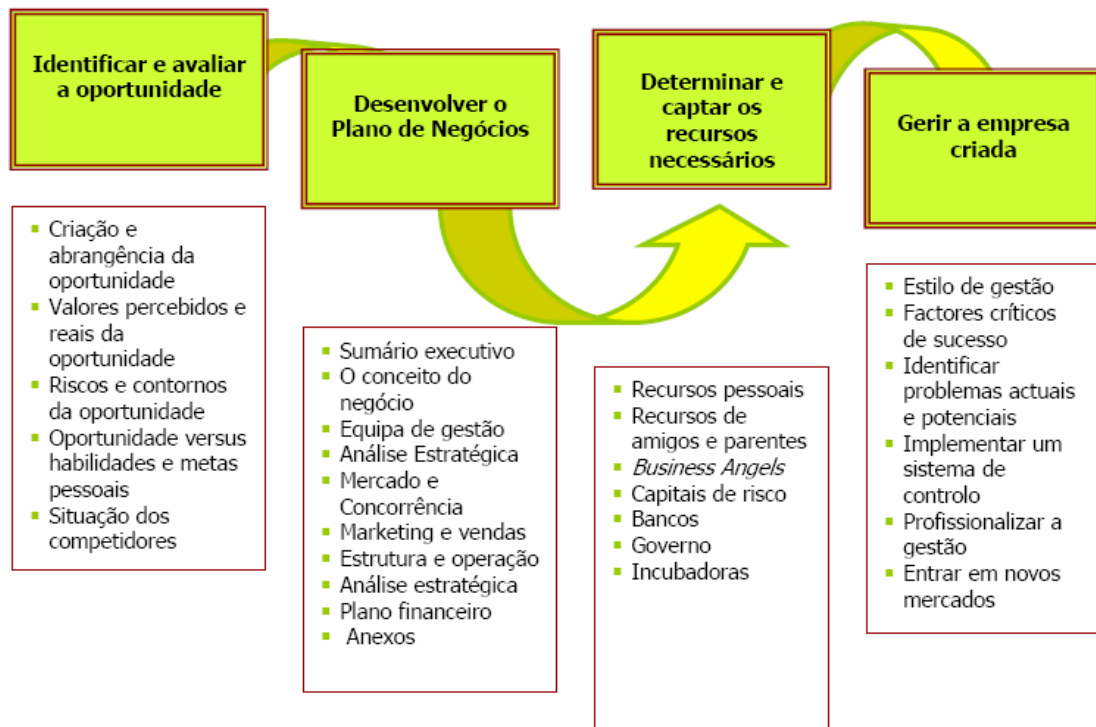
Escrever um plano de negócios é uma tarefa complicada e que demanda tempo para a sua execução. O objetivo de escrever um plano de negócios é a oportunidade de fazer um planejamento e decidir sobre o futuro do negócio tendo como base o seu passado, a situação atual em relação ao mercado, aos clientes e a concorrência do setor.

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (ROSA, 2007, p.8).

Após a decisão de tornar-se empreendedor, é necessário seguir uma seqüência para a efetivação do processo e transformar o desejo em um

empreendimento real. Silva (2007, p. 19), apresenta a Figura 4, que mostra os quatro passos necessários para a efetivação do desejo de transformar a idéia em realidade.

O plano de negócio serve para orientar a pessoa organização das informações detalhadas sobre o ramo de atividade, os produtos e serviços que poderá ser oferecido, quais são os seus clientes, assim como os concorrentes, onde encontrar os fornecedores e, finalmente, identificar os pontos fortes e fracos do negócio. Assim, o plano vai contribuir para a definição da viabilidade da idéia ou do negócio e a possibilidade de implementar o negócio.



*Adaptado de Hirsch (1998)*

Figura 4 – Fases do processo de empreender. Fonte: SILVA (2007, p. 19)

Desenvolvendo um plano de negócios é possível identificar os possíveis riscos existentes e propor ações que possam minimizá-los ou evitá-los, também identificar pontos fortes e fracos em relação ao mercado e ao ambiente. Conhecer o mercado e definir estratégias de marketing, analisar o desempenho financeiro e o fluxo de caixa, avaliar novos investimentos e o retorno sobre o capital investido,

assim como novas oportunidades para o empreendimento.

Não existe uma estrutura padrão, de forma rígida e específica para desenvolver um plano de negócios, mas qualquer que seja a proposta de um plano de negócios, ela deve ter uma estrutura mínima que permita o entendimento completo do negócio. Existem várias propostas para o desenvolvimento de um plano de negócios a disposição dos interessados e em algumas situações é necessário utilizar uma especificamente, em função dos objetivos a serem alcançados, tais com empresas de venture capital, bancos, agencias de fomento que podem ter um modelo específico a ser utilizado.

Como pode ser notado, o plano de negócios é uma ferramenta dinâmica e que deve ser atualizada e utilizada periodicamente pelo empreendedor. Segundo Dolabela (1999, p.269-270), um plano de negócios deve ser composto dos seguintes tópicos:

### **SUMÁRIO EXECUTIVO**

- ENUNCIADO DO PROJETO
- COMPETÊNCIA DOS RESPONSÁVEIS
- OS PRODUTOS E A TECNOLOGIA
- O MERCADO POTENCIAL — A OPORTUNIDADE
- ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO
- PREVISÃO DE VENDAS
- RENTABILIDADE E PROJEÇÕES FINANCEIRAS
- NECESSIDADES DE FINANCIAMENTO

### **A EMPRESA**

- A MISSÃO
- OS OBJETIVOS DA EMPRESA
  - Situação planejada desejada
  - O foco
- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL
  - Descrição legal
  - Estrutura funcional, diretoria, gerência e staff
  - Descrição da unidade fabril
  - Síntese das responsabilidades da equipe dirigente

### **PLANO DE OPERAÇÕES**

- Administração
- Comercial
- Controle de qualidade
- Terceirização
- Sistemas de gestão
- As parcerias

### **O PLANO DE MARKETING**

- ANÁLISE DE MERCADO
  - O setor

Oportunidades e ameaças

A clientela

Segmentação

A concorrência

Fornecedores

#### ESTRATÉGIA DE MARKETING

O produto

A tecnologia e o ciclo de vida

Vantagens competitivas

Planos de Pesquisa & Desenvolvimento

Preço

Distribuição

Promoção e publicidade

Serviços ao cliente (venda e pós-venda)

Relacionamento com os clientes

#### **O PLANO FINANCEIRO**

INVESTIMENTO INICIAL

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

Custos totais

Mão-de-obra direta

Mão-de-obra indireta

Custos variáveis

Custos fixos

Depreciação, manutenção & conservação e seguros

Receitas

Impostos & contribuições

Projeção de fluxo de caixa

Balanço patrimonial

Ponto de equilíbrio

Análise de investimento

#### **ANEXOS**

Anexo I: Dados demográficos

Anexo II: Pesquisa junto aos clientes

Anexo III: Pesquisa junto aos revendedores

Anexo IV: Pesquisa dos concorrentes

Anexo V: Pesquisa dos fornecedores

O plano de negócio também serve como um cartão de apresentação da empresa e um resumo do negócio de uma forma concisa e transparente englobando todas as principais características e situações.

### **6.1 Sumário Executivo**

É a parte mais importante de um plano de negócios e deve ser desenvolvido após a estruturação do plano. Faz a apresentação do plano de negócios para os

possíveis interessados.

Através do sumário executivo é que o leitor decidirá se continuará, ou não, a ler o plano de negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público-alvo do plano de negócios e explicitar qual o objetivo do plano de negócios em relação ao leitor (ex.: requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes, etc.) (DORNELAS, 2009, p.5).

Segundo o Manual do Empreendedor do Instituto Politécnico de Leiria (IPL), o sumário executivo deverá focar os seguintes aspectos:

- Breve descrição da empresa – referir o nome, o que vende e a quem.
- Como surgiu a idéia de criar a empresa – contextualizar o surgimento da idéia, se de uma necessidade de mercado apercebida, se decorrente de alterações legislativas, etc.
- Apresentação do conceito de negócio – referir que produtos ou serviços serão vendidos, que clientes e mercados e com que vantagem competitiva.
- Definição da proposta de valor – qual o valor que o produto ou serviço irá acrescentar ao cliente.

Se o sumário executivo não conseguir fazer uma apresentação convincente, dificilmente o leitor continuará a leitura e uma oportunidade pode ser perdida, logo, é uma peça importante para a consecução do planejamento. Deve apresentar um resumo consistente de todo o plano de negócios.

## **6.2 A Empresa**

Neste tópico, deve ser apresentada a empresa, o seu histórico, a trajetória de crescimento, o faturamento dos últimos anos, sua situação societária, sua razão social, geração de impostos, a sua estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, produtos e/ou serviços desenvolvidos, qualificação da equipe, serviços terceirizados, etc.

Descrever quais os produtos e serviços que são oferecidos, como são produzidos os produtos ou desenvolvidos os serviços, qual o ciclo de vida, se há fatores tecnológicos envolvidos nesta produção ou prestação de serviços, se há

investimento em pesquisa e desenvolvimento, se a empresa possui marca e/ou patentes de algum produto.

Deve ser apresentado o mercado em que a empresa está inserida e como ele é segmentado, qualificar a concorrência, analisando a situação da empresa dentro deste mercado e qual a participação de cada empresa. Fazer uma análise do público-alvo, apresentando um perfil e o potencial e os riscos do negócio.

Segundo Silva (2007, p.33), é necessário identificar e caracterizar os concorrentes atuais e potenciais e também os consumidores atuais e potenciais e fazer uma análise da indústria como um todo. Deve-se observar se o produto ou serviço tem condições de sucesso neste mercado, observando as necessidades e como se diferencia da concorrência. A Figura 5, apresenta uma análise da procura e uma análise da oferta a partir destes pressupostos.



Figura 5 – Análise da procura e da oferta. Fonte: SILVA (2007, p.34)

### 6.3 O Plano de Marketing

Neste tópico é apresentado o planejamento das vendas dos produtos ou serviços e a forma de conquistar seus clientes, de manter o interesse e até de aumentar a demanda pelas ofertas da empresa. Devem ser apresentados os métodos de comercialização, quais os diferenciais oferecidos pelo produto ou serviço para o cliente, qual é a política de preços, os canais de distribuição e as estratégias de comunicação e publicidade.

O plano de negócios deve atentar para os 4Ps do marketing, que são: preço, produto, ponto de venda e promoção. Apresentar a forma de determinação do preço de venda, como estes preços competem com a concorrência e se este preço é maior ou menor que os concorrentes. Apresenta os produtos ou serviços e as suas vantagens competitivas no mercado, o seu posicionamento em relação aos concorrentes e a estratégia de marketing do valor agregado, que permite diferenciá-lo no mercado.

Descrever a fabricação dos produtos ou a prestação de serviços, conforme apresenta a Figura 6, e explicar cada fase do processo.



Figura 6 – processo de produção ou prestação de serviço. Fonte: SILVA (2007, p.39)

## **6.4 O Plano Financeiro**

Este tópico deve apresentar uma projeção do negócio para o futuro, mostrar em números o planejamento financeiro da empresa. Através de um estudo de viabilidade, mostrar que é financeiramente viável e quanto é necessário de investimento para atender as suas necessidades financeiras para atingir os seus objetivos. Apresentar uma análise de custo-benefício das alternativas para a execução do negócio.

Deve conter o demonstrativo de fluxo de caixa com um horizonte de pelo menos três anos, o seu balanço patrimonial (se houver), a análise do ponto de equilíbrio e em quanto tempo ele será alcançado, necessidades de investimento e demonstrativos de resultados (se houver). Outro fator que deve ser apresentado é a análise dos indicadores financeiros do negócio, como por exemplo, o faturamento previsto para os próximos exercícios, a margem de lucro prevista e o prazo de retorno sobre o investimento inicial entre outros.

## **6.5 Anexos**

Neste tópico deve conter as informações relevantes para o entendimento do plano de negócio e que foram citadas ao longo do documento ou foram usadas para fazer cálculos ou previsões para o documento. Pode-se colocar no anexo tudo que ajude a compreender o plano, a empresa, seus produtos ou serviços e apoiar uma decisão.

## **6.6 Conclusão do plano de negócios**

Para que o plano de negócios seja um instrumento eficaz de gerenciamento é importante que as informações existentes possam ser divulgadas internamente e que seja utilizado como uma ferramenta de gestão.

Independente do tamanho e tipo de plano de negócios, sua estrutura deve conter as seções anteriormente apresentadas não de forma isolada e sim com estreito relacionamento, de maneira a completar o ciclo de planejamento do negócio, com ações coerentemente definidas e com projeções de resultados viáveis de se obter, com base em uma análise criteriosa de mercado e da situação atual da empresa (DORNELAS, 2009, p.8).

O plano de negócios é uma ferramenta de gestão comprovadamente eficiente para um grande número de casos, mas não é para outro tanto de casos, pelo fato de não ser adequadamente utilizado e assim não agrega valor à ação empreendedora e não tem o seu valor reconhecido por estas pessoas.

Segundo Rosa (2007, p. 10), o plano de negócio desenvolvido fala por empresário. Quanto melhor a sua aparência e quanto mais claras forem apresentadas às idéias, melhores serão os resultados obtidos. Além disso, deve-se procurar fazer plano bem-feito e organizado. Assim, pode-se tornar mais fácil sua utilização e sua consulta.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAIR, John. **Como tornar-se um líder**. São Paulo: Nobel, 2000. 56 p.

ADMINISTRADORES.COM.BR. **Principais erros ao se montar uma pequena empresa**. 24 fev. 2010. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/principais-erros-ao-se-montar-uma-pequena-empresa/30462/>>, acesso em 3 fev. 2012.

BISPO, Carlos Alberto F. & CAZARINI, Edson W. **A evolução do processo decisório**. Disponível em <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART094.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART094.pdf)> Acesso em 01 Fev. 2011.

BOLSON, Eder Luiz. Empreendedorismo e risco. 25 ago. 2005. **Administradores.com.br**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/empreendedorismo-e-risco/612/>>, acesso em 4 fev. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor. 2.ed. rev. e atualizada. - São Paulo: Saraiva, 2007, 281 p.

CORDEIRO, Jose Vicente B. de M. & RIBEIRO, Renato V. Gestão da empresa. MENDES, Judas T. G (Org.). **Economia Empresarial**. Coleção gestão empresarial, v. 2. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009, 440p.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luisa**. 14ª edição. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2001. 312p.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**: A reinvenção através do sonho Disponível em <<http://fernandodolabela.wordpress.com/>> Acesso em 4 Out. 2009.

DORNELAS, Jose Carlos A. **Transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo na prática**: Mitos e verdades do empreendedor. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, 148 p.

\_\_\_\_\_. Capital de risco e o investidor anjo. 8 abr. 2008. **Administradores.com.br**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/capital-de-risco-e-o-investidor-anjo/22180/>>, acesso em 4 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. **Plano de negócios**: O segredo do sucesso do empreendedor. Mito ou realidade? Disponível em: <[http://www.venturecapital.gov.br/VCN/pdf/plano\\_de\\_negocios.pdf](http://www.venturecapital.gov.br/VCN/pdf/plano_de_negocios.pdf)>, acesso em 20 Set. 2009. 11p.

FERREIRA, Mario Luis Tavares. **Empreendedorismo e globalização**: Projeto rede de

negócios. Disponível em <<http://empreendedorglobal.wordpress.com/projeto-empreendedor-global/empreendedorismo/>> acesso em 17 Out. 2009

FLAUSINO, Celso. Liderança: o líder educador e formador. 9 ago. 2011.

**Administradores.com.br.** Disponível em < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-o-lider-educador-e-formador/57342/>>, acesso em 4 fev. 2012.

HADADE, Marcos. Incentivo ao empreendedorismo deve começar cedo.

**Administradores.com.br.** Disponível em < <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/incentivo-ao-empreendedorismo-deve-comecar-cedo/2556/>>, acesso em 4 fev. 2012.

HOLANDA, Fátima. Criatividade e inovação: o verdadeiro diferencial das empresas. 27 jan. 2010. **Portal Educação.** Disponível em <<http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/3395/criatividade-e-inovacao-o-verdadeiro-diferencial-das-empresas>>, acesso em 19 jan. 2012.

INSTITUTO DENVER. **Como iniciar um novo negócio.** 2012. Disponível em <<http://www.institutodenver.com.br/news-novo-negocio.html>>, acesso em 2 fev. 2012.

JORDÃO, Sonia. Empreendedorismo e liderança nas empresas. 18 mar. 2004.

**Administradores.com.br.** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/empreendedorismo-e-lideranca-nas-empresas/22/>>, acesso em 4 fev. 2012.

MARIANO, Sandra R. H. & MAYER, Verônica Feder. Aula 3 - Empreendedorismo: conceitos e princípios. In: \_\_\_\_\_. **Criatividade e Atitude Empreendedora.** Disponível em < <http://www.scribd.com/doc/13389657/Cap03-Empreendedorismo-conceitos-e-principios> > Acesso em 4 Out. 2009.

MELLO, Fábio B. de. Conheça os 10 perfis de liderança mais comuns. 4 ago. 2010.

**Administradores.com.br.** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/conheca-os-10-perfis-de-lideranca-mais-comuns/36401/>>, acesso em 4 fev. 2012.

NAVARRO, Leila. Garanta o seu sucesso. **Carreira & Sucesso** – Newsletter – 269ª edição. Disponível em <<http://www.catho.com.br>> Acesso em 10 Abr. 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Excelência na administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

RICCA, José Luiz. Sebrae: O jovem empreendedor. In: **Estudos avançados**, São Paulo, v. 18 n. 51, p. 69-75, mai./ ago. 2004.

ROCHA, Alexandre. Capital de risco: uma nova fonte de recursos para startups. 20 jan. 2011a.

**Administradores.com.br.** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/capital-de-risco-uma-nova-fonte-de-recursos-para-startups/3750/>>, acesso em 19 jan. 2012.

\_\_\_\_\_. Incubadoras de empresas: do surgimento no cenário mundial à inserção no Brasil. 21 jan. 2011b.

**Administradores.com.br.** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/incubadoras-de->

empresas-do-surgimento-no-cenario-mundial-a-insercao-no-brasil/3762/>, acesso em 19 jan. 2012.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SEBRAE-SP. **Pequenas empresas paulistas sobrevivem mais**. 2008. Disponível em <[http://www.busca.sebrae.com.br/search?output=xml\\_no\\_dtd&client=web\\_um&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=sebrae2&site=web\\_all&getfields=\\*&filter=0&entsp=a&q=monitoramento+da+sobrevivencia+e+mortalidade](http://www.busca.sebrae.com.br/search?output=xml_no_dtd&client=web_um&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=sebrae2&site=web_all&getfields=*&filter=0&entsp=a&q=monitoramento+da+sobrevivencia+e+mortalidade)> Acesso em 4 Out. 2009.

SILVA, Patrícia. **Manual do empreendedor**. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria, 2007. Disponível em <<http://blog.ued.ipleiria.pt/otic/wp-content/uploads/2007/12/manual-empendedor.pdf>>, acesso em 20 Set. 2009.

SILVA, Alessandri C. V. e. Criatividade e inovação nas empresas. 27 mar. 2009. **Administradores.com.br**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/criatividade-e-inovacao-nas-empresas/29002/>>, acesso em 19 jan. 2012.

SIQUEIRA, Jairo. **Criatividade e inovação**. 24 jan. 2007. Disponível em <<http://criatividadeaplicada.com/2007/01/24/criatividade-e-inovao/>>, acesso em 20 jan. 2012.

VALLE, James Della. Conhece os 7 pecados de quem perde tempo? In: **Info On-line** (2010) Disponível em <<http://info.abril.com.br/noticias/carreira/conhece-os-7-pecados-de-quem-perde-tempo-23042010-30.shl>> acesso em 12 Mai. 2010.

### **Nota do Professor:**

Este trabalho é um resumo do conteúdo da disciplina, para facilitar o desenvolvimento das aulas, devendo sempre ser complementado com estudos nos livros recomendados e o desenvolvimento das atividades indicados em sala de aula e a resolução das listas de exercícios propostas.