

Empreendedorismo

*Professor Dr.
João Bento de Oliveira Filho*

Copyright © 2009. Todos os direitos desta edição reservados ao Sistema Universidade Aberta do Brasil. Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, do autores.

PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Luiz Inácio Lula da Silva

MINISTRO DA EDUCAÇÃO

Fernando Haddad

SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Carlos Eduardo Bielschowsky

DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Hélio Chaves Filho

SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL

Celso Costa

COMISSÃO EDITORIAL DO PROJETO PILOTO UAB/MEC

Marina Isabel Mateus de Almeida (UFPR)

Teresa Cristina Janes Carneiro (UFES)

DESIGNER INSTRUCIONAL

Denise Aparecida Bunn

Fabiana Mendes de Carvalho

Patrícia Regina da Costa

PROJETO GRÁFICO

Annye Cristiny Tessaro

Mariana Lorenzetti

DIAGRAMAÇÃO

Rita castelan

REVISÃO DE PORTUGUÊS

Sergio Meira

ORGANIZAÇÃO DE CONTEÚDO

João Bento de Oliveira Filho (UFU)

Sumário

Prefácio.....	07
---------------	----

UNIDADE 1 – O Empreendedorismo e perfil empreendedor

Introdução.....	11
Afinal, o que é ser empreendedor?.....	11
O Caso Hippopizza.....	11
O empreendedorismo: sua natureza e raízes.....	15
O que é preciso para que alguém se torne um empreendedor?.....	17
Desenvolvendo visões e relações.....	21
Características do empreendedor.....	22
Características do empreendedor bem-sucedido.....	24
Formas de agir do empreendedor.....	25
Ambientes que influenciam o sucesso do empreendedor.....	27
O empreendedorismo como processo.....	29
Níveis de análise: macro e micro.....	34
Resumo.....	35
Atividades de aprendizagem.....	35

UNIDADE 2 – Explorando novas ideias e oportunidades de negócios

Introdução.....	41
Reconhecendo oportunidades: uma etapa chave do processo empreendedor.....	42
Fontes principais de oportunidades.....	43
Outras formas de oportunidades.....	46
Setores que favorecem novas empresas.....	48
Características que beneficiam as empresas já estabelecidas.....	53
Oportunidades que beneficiam as novas empresas.....	54
Formando alianças e parcerias com empresas estabelecidas.....	55
A janela de oportunidades.....	57
Intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo.....	59
Resumo.....	61
Atividades de aprendizagem.....	62

UNIDADE 3 – Geração de ideias e reconhecimento de oportunidades

Introdução.....	73
Processos-chave do empreendedorismo.....	73
Blocos construtivos da criatividade.....	74
Estruturas internas de armazenamento de informações.....	76
Criatividade e a inteligência.....	79
Inteligência para o sucesso: combinação de todas as inteligências.....	80
Desenvolvimento do pensamento criativo.....	81
Reconhecimento de oportunidade.....	82
Técnicas práticas para reconhecer oportunidades.....	84
Resumo.....	86
Atividades de aprendizagem.....	87

UNIDADE 4 – Reunindo recursos

Introdução.....	97
Levantamento de informações essenciais.....	97
Levantamento de informações primárias de mercado.....	99
Levantamento de informações secundárias de mercado.....	100
Reunindo equipe.....	103
Similaridade <i>versus</i> complementaridade.....	106
Financiando novos empreendimentos.....	109
Resumo.....	117
Atividades de aprendizagem.....	118

UNIDADE 5 – Plano de Negócio: a ferramenta do empreendedor

Introdução.....	129
A quem se destina o plano de negócio?.....	130
Estrutura do plano de negócio.....	131
Requisitos básicos de um plano de negócio.....	132
Como fazer uma apresentação eficaz do plano de negócio.....	136
Armadilhas na elaboração do plano de negócios.....	137
Estrutura de plano de negócio para empresas em geral.....	139
Resumo.....	141
Atividades de aprendizagem.....	142
Referências.....	147
Minicurrículo.....	150

Apresentação

Desde que me interessei pelo processo que faz com que algumas pessoas criem algo novo ou se tornem bem-sucedidas, independente de sua formação acadêmica, me dediquei ao ensino de empreendedorismo em universidades públicas e privadas brasileiras, e realizei um pós-doutorado sobre o tema na universidade canadense HEC-Montreal.

Tive também experiências extra-acadêmicas relacionadas ao tema como: a criação de incubadora de empresas em um *campus* universitário federal, com participação municipal, através da Secretaria Municipal de Ciência e Tecnologia de Uberlândia, e estadual, com a Secretaria Estadual de Ciência e Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais; a criação do Núcleo de Inovação Tecnológica em instituição de ensino superior; o desenvolvimento de projeto para Polo Industrial de pequenas empresas, com a participação da Federação das Indústrias de Minas Gerais; a participação na criação de Arranjo Produtivo Local de Biotecnologia, com a presença do SEBRAE; a participação na equipe para desenvolvimento de parque tecnológico; e na fundação de empresa de base tecnológica.

Ao analisar os resultados dessas experiências, considero que o empreendedorismo é mais um processo em andamento do que um evento único (por exemplo, a fundação de uma empresa ou o reconhecimento de uma oportunidade). O processo empreendedor se revela ao longo de várias fases distintas, tais como:

- Geração de uma nova ideia para uma nova empresa ou instituição e/ou reconhecimento de uma oportunidade;
- Reunião de recursos (financeiros, humanos, computacionais) necessários para desenvolver a oportunidade; e
- Lançamento do novo empreendimento (administrando o crescimento e colhendo as recompensas).

Em geral os esforços dos empresários seguem esse processo básico, mesmo que as separações entre as fases não sejam claras, pois muitas vezes podem ocorrer ao mesmo tempo ou até se repetirem.

Até recentemente, o estudo da área do empreendedorismo se concentrava no empreendedor (suas habilidades, técnicas, seus talentos, motivos, traços etc.), nas variáveis de nível grupal (informações repassadas por familiares e por terceiros, relações com cofundadores, clientes, capitalistas de risco etc.) ou no contexto social em que o empreendedor atuava (políticas governamentais, tecnologia, condições econômicas). Se você considerar o empreendedorismo como um processo poderá verificar que esta separação é desnecessária, pois em cada fase do processo estão contidas todas as variáveis: de nível individual, de nível grupal ou interpessoal, e de nível social.

Por exemplo, considere a questão do reconhecimento de oportunidade. É fácil você imaginar que esse processo ocorre nas mentes de pessoas específicas e mostra a influência da variável de nível individual, como um bom conhecimento do que existe e a história de vida desta pessoa. Mas a oportunidade não acontece a menos que algo potencialmente lucrativo surja das condições econômicas, sociais e tecnológicas que estão em constante mudança (fatores de nível social).

Além disso, as pessoas com quem o empreendedor tem contato, familiares, amigos e sócios, são importantes fontes de informações e motivação, e fundamentais no reconhecimento das oportunidades (fatores de nível grupal).

Assim, se for considerado que estes três fatores são verdadeiros para o reconhecimento de oportunidades (individual, social e grupal), é possível entender que eles serão verdadeiros para as demais fases do processo empreendedor, e influenciarão todas as ações e decisões dos empreendedores.

João Bento de Oliveira Filho

UNIDADE

1

O Empreendedorismo e
perfil empreendedor

Objetivo

Após estudar esta Unidade você deve ser capaz de:

Definir o que é o “empreendedorismo”.

Apresentar características importantes para o desenvolvimento
do perfil empreendedor.

Mostrar que a essência do empreendedorismo está no encontro
de indivíduos empreendedores com oportunidades valiosas.

Explicar como é o processo do empreendedorismo.

Introdução

Caro Estudante,

Você pode observar que boa parte do progresso de uma cidade, região ou país é resultado do indivíduo que teve uma ideia, foi atrás dela, modelou-a, trabalhou firmemente com ela diante de todas as adversidades e então produz essa ideia, vendendo-a e lucrando com ela.

Afinal, o que é ser empreendedor?

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

O Caso Hippopizza

Como exemplo, podemos apresentar o caso de um jovem, que a partir de algumas experiências pessoais e familiares, se tornou um empresário de um negócio em constante crescimento, a pizzaria Hippopizza.

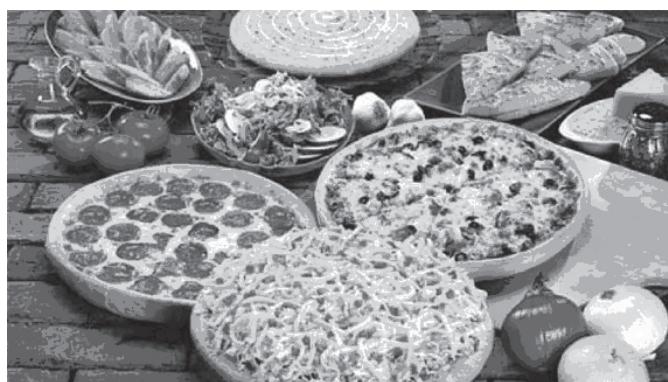


Figura 1: Pizza e temperos

Fonte: www.sxc.hu/photo. Acesso: 17 jul. 2009.

Para saber mais

***rede de pizzarias Domino's Pizza** – é uma rede internacional de pizzarias *delivery*, cuja sede está em Michigan, nos Estados Unidos (EUA). Ela se destaca por manter um compromisso de entregar os pedidos em até 30 minutos. É a segunda maior rede de pizzaria dos EUA, possui 8.500 lojas próprias e lojas franqueadas em todos os Estados americanos e em 55 países. Confira em: <www.dominos.com>. Acesso em: 3 jun. 2009.

Eduardo Lopes montou uma pizzaria para entrega a domicílio em uma cidade de 500 mil habitantes no Triângulo Mineiro. A ideia do negócio veio dos tempos em que morou na Inglaterra (entre as idades de 18 e 22 anos) e trabalhou por mais de dois anos na **rede de pizzarias Domino's**. Começou como entregador e, depois de realizar um curso de gerenciamento da própria rede, passou a atuar como gerente de turno.

A essa experiência foi somada a vontade de ter o próprio negócio. Seus pais foram um modelo para o seu desenvolvimento. Quando garoto, Eduardo observava o trabalho do pai, responsável por abertura de filiais e novos negócios para uma empresa de máquinas e implementos agrícolas. A mãe foi proprietária de lojas e confecções, nas quais contou com o auxílio do filho. Ao voltar da Inglaterra, além do desejo de “ter o próprio negócio” Eduardo quis reunir a família em torno de uma mesma atividade, o que foi alcançado, pois seus pais participam ativamente no dia a dia da empresa.

O empreendimento, denominado Hippopizza, foi iniciado com limitados recursos financeiros próprios e exigiu longas jornadas de trabalho. Devido à experiência anterior de seu fundador, o objetivo inicial do negócio foi trabalhar exclusivamente com entregas. Mas como os clientes gostavam de consumir as pizzas no próprio local,

cujo atendimento era feito de forma improvisada, Eduardo foi obrigado a desenvolver uma nova habilidade: o atendimento ao público.

Quando a Hippopizza já vendia mais de 50 unidades por noite, Eduardo resolveu mudar de localização, à procura de um imóvel que atendesse à necessidade emergente do atendimento aos clientes em local próprio. Nesta adaptação aos comportamentos de seus clientes, despontou também outra característica que marcaria o negócio dali em diante. Percebendo a influência das crianças nas decisões das famílias, criou um espaço especial para elas: uma área segura e com um escorregador. Isto permitiu que os pais saboreassem tranquilamente uma pizza, tomassem uma cerveja ou um refrigerante, enquanto as crianças brincavam depois de já terem se alimentado. Este fato passou a atrair um público composto predominantemente por famílias, cujo perfil é mantido até hoje.

Não demorou muito para que o crescimento do movimento levasse a uma nova mudança de endereço, para as atuais instalações. Pressionado pelo proprietário do imóvel, que exigiu um alto reajuste do aluguel por perceber que a pizzaria estava aumentando o número de clientes, Eduardo verificou a possibilidade de comprar um terreno a dois quarteirões de distância, na mesma avenida, que era bem movimentada.

Como não tinha capital para a compra do terreno, teria que obter empréstimo para comprar o imóvel, e também para construir novas instalações. Mas não possuía garantias reais para a compra do terreno e para a obra. Aconselhado por um amigo que trabalhava em banco, realizou uma operação financeira que é comum em negócios de postos de gasolina. Fez um contrato de locação de longo prazo para o terreno. O contrato serviu de garantia para o financiamento da obra da nova pizzaria.

Assim, Eduardo construiu uma ótima instalação projetada para pizzaria, com amplo salão, três fornos a lenha, áreas amplas para *pizzaiolos*, choperia, caixa, e, como não podia faltar, *play-ground* para as crianças.

Atualmente, são servidas mais de 8.000 pizzas mensalmente, por uma equipe composta por 67 funcionários, muitos recrutados sem experiência, para serem treinados no modelo da empresa. Atualmente

mais de 60% do movimento está concentrado no salão, mas o serviço de entregas, embrião da Hippopizza, está retomando um papel de destaque, com novos fornos à lenha – exclusivo para as entregas, além de uma equipe de trabalho exclusiva, com telefonistas e entregadores terceirizados.

São várias as novas ideias, todas no mesmo segmento: uma unidade para a venda de pizzas em fatias, que funcione 24 horas e tenha o público jovem como principal alvo; novas unidades exclusivas para o serviço de entregas, em localizações estratégicas da cidade, e um setor com venda de vinhos e queijos. Pretende abrir novas filiais em outras cidades em esquema de parcerias ou de franquia.

Questões para pensar

Refletindo sobre o caso deste empresário, em sua opinião, quais fatores mais contribuíram para que Eduardo abrisse a sua própria pizzaria?

- a experiência administrativa adquirida em uma grande pizzaria, inclusive com curso de gerenciamento na empresa;
- o conhecimento dos hábitos dos clientes ingleses;
- a influência da mãe, que foi proprietária de negócio próprio, e o do pai, que tinha experiência em abertura de negócios;
- o apoio dos pais que iniciaram a empresa com ele; e
- todas as opções anteriores.

Considera-se que a experiência de trabalho em outra empresa do setor e em outro país foi fundamental para a decisão da abertura da pizzaria. Isto lhe deu segurança na gestão do negócio, mesmo nos momentos iniciais, quando quase não possuía clientes. Ele tinha a convicção de que os clientes iriam preferir pizzas de melhor qualidade, como acontecia na Inglaterra. No início do negócio ele pode observar e identificar as preferências dos clientes brasileiros. O modelo de empreendedor dos pais e o seu apoio também o influenciaram. Era como se para ele fosse mais fácil ser empresário do que ser empregado. Desta forma, nós podemos dizer que todos os fatores contribuíram para a decisão da abertura da empresa e levar o negócio em frente.

Eduardo destacou que a produção artesanal e o uso exclusivo de fornos à lenha foram os pontos mais importantes para se ter um produto de qualidade superior. Mesmo trabalhando em uma faixa de preço “**premium***” similar aos concorrentes diretos, o valor percebido do “produto+serviço” é maior do que os da concorrência, o que contribui para o sucesso do negócio.

No atendimento do salão, cuidados como restringir o atendimento de um garçom a uma quantidade de cinco mesas e a presença constante dos responsáveis pela empresa (ele e seu pai) torna o atendimento mais ágil e acolhedor. Na entrega em domicílio, há a preocupação do atendimento aos pedidos em um prazo de até meia hora, o que é feito por meio de um trabalho de roteirização das entregas e agilidade no processamento.

Eduardo procura compartilhar com os funcionários a visão e os valores que o orientam desde a criação do negócio: a qualidade do produto, o bom atendimento e a eficiência operacional. Também busca manter o comprometimento, o foco e a motivação da equipe para atender os objetivos propostos. Neste item, ele reconhece que o relacionamento com seus funcionários foi um dos pontos em que mais aprendeu e evoluiu com o passar do tempo. Define-se como tendo sido, no passado, uma pessoa de difícil relacionamento, que tinha um elevado grau de cobrança e pouca paciência ao se relacionar com empregado. Com o passar do tempo, desenvolveu mais domínio e empatia para gerir seus recursos humanos.

GLOSSÁRIO

*estratégia de preço “**premium**” – quando um produto ou serviço tem uma qualidade alta e um preço alto. Os seus benefícios devem ser facilmente reconhecidos, justificados, e diferenciados dos de mais concorrentes. Quem comprar tal produto deve se sentir especial. Fonte: KOTLER (1998).

***Empreendedorismo** – designa os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades e seu universo de atuação. Fonte: Filion e Dolabela (2000).

O empreendedorismo: sua natureza e raízes

Considerando essa experiência de Eduardo, você pode concluir que o **empreendedorismo*** é mais do que simplesmente fundar uma nova empresa. Antes de criar uma empresa, há a necessidade de se ter uma ideia do negócio, como ele irá funcionar e quem comprará os produtos. E após a criação da nova empresa, ela deverá continuar em

O processo empreendedor se desenvolve ao longo do tempo em uma série de fases diferentes. Os eventos e resultados de cada fase são influenciados por fatores de nível individual, grupal e social.

funcionamento e em constante evolução para acertar melhor as preferências e necessidades dos clientes.

Assim, considero que o empreendedorismo é um *processo* – uma cadeia de eventos e atividades que ocorrem ao longo do tempo – em alguns casos, períodos consideráveis de tempo. Ele começa com uma ideia para algo novo – muitas vezes um novo produto ou serviço. E este é apenas o início: a menos que o processo continue para que a ideia seja transformada em realidade (levada ao mercado de fato por meio de uma nova empresa ou licenciamento a empresas existentes etc.), não se trata de empreendedorismo, mas apenas de um exercício de criatividade ou de geração de ideias.

E há também a necessidade de administrar esta nova empresa, obter recursos, formar a equipe, e torná-la rentável para continuar a investir os lucros e possibilitar que ela continue no mercado entre as outras empresas concorrentes e tenha sucesso.

Em um provérbio africano anotado em uma empresa chinesa em 2001, e transscrito no livro do escritor Thomas Friedman, *O mundo é plano*, de 2007, observamos a percepção do processo empreendedor: ele não termina em uma etapa, sempre surgirão novas ideias e oportunidades que terão valor para a empresa e contribuirão para o seu crescimento, e deverão ser administradas.

Todos os dias de manhã, na África, o antílope desperta.

Ele sabe que terá de correr mais rápido que o mais rápido dos leões, para não ser morto.

Todos os dias, pela manhã, desperta o leão.

Ele sabe que terá de correr mais rápido que o antílope mais lento, para não morrer de fome.

Não interessa que bicho você é, se leão ou antílope.

Quando amanhece, é melhor começar a correr.

Saiba mais...

■ Acesse o site na internet para ver vídeos e ler artigos sobre empreendedorismo. Instituto Empreender Endeavor Brasil. <<http://www.endeavor.org.br>> Acesso em: 3 jun. 2009. Veja em artigos, vídeos, eventos, livro, para professores. É só se cadastrar para acessar todas as informações.

O que é preciso para que alguém se torne um empreendedor?

Ao considerar o empreendedorismo como processo que se desenvolve ao longo do tempo, pode-se observar que ele é afetado por diversos fatores:

- Fatores individuais: alguns relacionados aos indivíduos (ou seja, os empreendedores). Algumas pessoas têm mais energia, estão mais dispostas a correr riscos e têm mais autoconfiança. Os níveis mais altos nessas dimensões são favoráveis ao papel de empreendedor;
- Fatores grupais: alguns relacionados às relações com outras pessoas (família, sócios, clientes, investidores). Pessoas que receberam incentivos de amigos e familiares, e que foram expostas a um ambiente de empreendedorismo, têm mais chance de se tornarem empreendedores, e;
- Fatores sociais: relacionados à sociedade como um todo (regulamentações governamentais, condições de mercado). Pessoas que moram em países ou regiões cujas políticas governamentais são favoráveis a criação de novos empreendimentos têm mais chance de escolher o papel de empreendedor do que pessoas que moram em outros países.

Reflita sobre seu ambiente

Registre nas linhas abaixo ou em seu caderno, a estória de uma ou duas pessoas que seja de seu conhecimento e tiveram a experiência empreendedora em sua cidade ou região.

Quais fatores, em sua opinião, foram mais importantes para estas pessoas decidirem levar a sua ideia em frente e criar o negócio?

Eu considero que o empreendedorismo como área de negócios, busca entender como surgem as oportunidades de criar algo novo, novos produtos ou serviços, novos mercados, novas formas de atender aos clientes, novos processos de produção ou matérias-primas, novas formas de organizar uma empresa e organizar as tecnologias existentes.

Deste ponto de vista, podemos analisar como os novos produtos ou processos são descobertos ou criados por indivíduos que, a seguir, usam diversos meios para explorá-los e desenvolvê-los com resultados positivos.

Com essas considerações podemos sugerir que o empreendedorismo é uma atividade executada por indivíduos específicos, e envolve ações-chave:

- identificar uma oportunidade – potencialmente valiosa para ser explorada – um negócio que produz lucros sustentáveis; e

- identificar as atividades envolvidas na exploração ou no desenvolvimento real dessa oportunidade.

Mas como você deve ter observado, o processo não termina com o lançamento do novo empreendimento, mas também envolve a capacidade de administrar uma nova empresa com sucesso após a sua criação. Embora a definição apresentada ajude a esclarecer muitas dúvidas, a mais importante talvez seja: “O que é preciso para que alguém se torne empreendedor?”.

Para refletir a respeito, apresento a atividade de alguns indivíduos. Para cada um deles faça a você mesmo a pergunta a seguir e responda:

Essa pessoa é, de fato, um empreendedor?

- Um diretor de meia idade de uma grande empresa pede demissão por causa do stress de constantes viagens internacionais em que fica longe da família, e tem a ideia de utilizar pneus velhos prensados para fazer tubulações para esgoto.

- Resposta: sim ou não

- Uma mulher que gosta de fazer doces de chocolate e trufas e é sempre elogiada pelos amigos, que lhe dizem como são gostosos, abre uma empresa para fazer e vender trufas.

Resposta: sim ou não

- Um pesquisador universitário envolvido em pesquisa básica sobre biotecnologia faz uma importante descoberta sobre o princípio ativo do veneno da cobra jararaca como anti-hipertensivo, mas não tem nenhum interesse em identificar o uso prático de sua descoberta e não faz nada a respeito.

- Resposta: sim ou não

- Um aluno de Administração desenvolve uma empresa de ecoturismo e aplica algumas atividades na mata para treinamento de empresários.

- Resposta: sim ou não

- Um doutorando em nanotecnologia desenvolve um reagente para ser utilizado em reator solar com melhor eficiência no tratamento de efluentes tóxicos do que os sistemas biológicos. Ele patenteou sua invenção e busca capital para abrir uma empresa, vender o produto e prestar serviços de tratamento de efluentes.
- Resposta: sim ou não

Quais desses indivíduos você considera empreendedores?

À primeira vista, pode-se imaginar que apenas os dois últimos porque estão criando algo novo. No entanto, você pode considerar que todas as pessoas, exceto o pesquisador universitário, são empreendedoras. O empreendedorismo envolve reconhecer oportunidades para criar algo novo, e isso não implica apenas um novo produto ou serviço. Pode se tratar de reconhecer uma oportunidade para desenvolver um novo mercado, usar uma nova matéria-prima, desenvolver um novo meio de produção, um novo formato de organização ou desenvolver um novo meio de atender aos clientes.

O executivo que se demitiu está usando uma nova matéria-prima – pneus velhos – de um jeito novo. Isto também é empreendedorismo. A mulher que faz trufas de chocolate reconheceu um novo mercado. Os estudantes identificaram oportunidades para novos produtos e serviços e tomaram medidas efetivas para transformar suas ideias em empresas em atividade.

Ao contrário, apenas o pesquisador universitário não é empreendedor. Embora sua pesquisa possa agregar bastante ao conhecimento humano, ele não se interessa em aplicar suas descobertas ao desenvolvimento de novos produtos, serviços, mercados ou meios de produção, indicando que ele não é empreendedor.

Desenvolvendo visões e relações

Ao sintetizar as experiências dos empreendedores citados anteriormente neste texto, podemos considerar que um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza **visões***.

Em suas pesquisas, o professor canadense, Louis Jacques Filion (1991) identificou três categorias principais de visão: visões emergentes, visões centrais e visões complementares, como podem ser vistas na Figura 2, a seguir.

Com o acúmulo de várias experiências, o empreendedor desenvolve **várias visões emergentes**. Após análise de todas as possibilidades, escolhe a ideia que considera mais viável e que mais se identifica que passa a ser a visão **central**, com a qual o empreendedor trabalhará com várias ações concretas, inclusive montar um negócio.

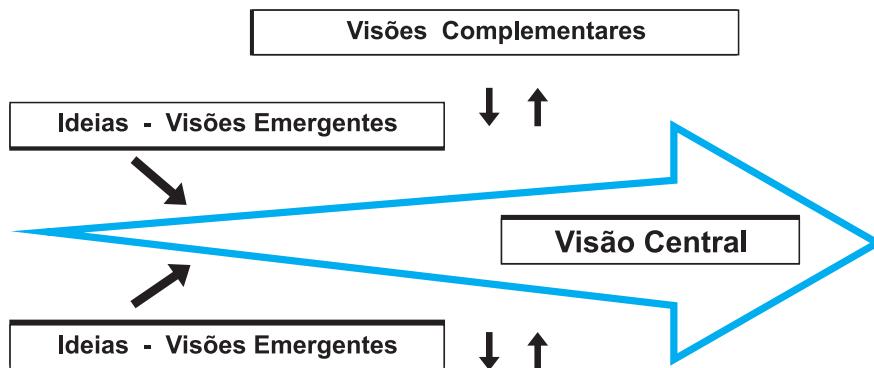


Figura 2: Categorias de visão

Fonte: Filion (2004)

A partir daí, ele necessitará de ajuda de outras pessoas para desenvolver e realizar outras ações inerentes ao negócio, ou visões complementares. Essas ações estão em forma de atividades administrativas como marketing, finanças, comunicação entre sócios, clientes e fornecedores; produção, recursos humanos, sistema de informações, vendas e outras. Por analogia, os empreendedores que criaram empresas necessitam de funcionários que coloquem em prática suas visões e viabilizem suas empresas.

GLOSSÁRIO

*Visão – é “uma imagem projetada no futuro, do lugar que se quer ver projetado seus produtos no mercado, assim como a imagem do tipo de organização necessária para consegui-lo”. Fonte: Filion (2004).

As três categorias de visão: visão emergente (ideias de produtos ou serviços que queremos lançar); visão central (resultado de uma ou mais visões emergentes); e visões complementares (atividades de gestão necessárias para realizar a visão central).

GLOSSÁRIO

***Empreendedor** – é uma pessoa com capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades de negócio. Fonte: Filion (2004).

Assim, os **empreendedores*** podem ser descritos como visionários, pois são pessoas que focalizam a realização de uma visão central. São orientados para a realização, se dispõem a assumir riscos e são responsáveis por suas decisões.

Características do empreendedor

O perfil de empreendedor é ser ousado, criativo, inovador, correr riscos, ter uma percepção aguçada das coisas, ter uma visão de futuro, saber realmente o que quer, ser crítico, controlador, persistente. Essas são algumas características que os empreendedores possuem, pois o risco de abrir um negócio próprio é alto, ainda mais no mundo atual, com a instabilidade da economia. Não é qualquer um que vai se arriscar em um investimento que pode lhe trazer prejuízo. O empreendedorismo é o resultado tangível ou intangível de uma pessoa com habilidades criativas, sendo uma complexa função de experiências, oportunidades, capacidades individuais e que no seu exercício está inerente a variável risco. Colocado de outra forma, o empreendedor é alguém que, no processo de construção de uma visão, estabelece um negócio objetivando lucro e crescimento, apresentando um comportamento inovador e adotando uma postura estratégica.

Se você pensar nas características de pessoas que conhece que são empreendedoras, sem dúvida vai poder observar que os indivíduos empreendedores do mundo dos negócios não são geniais, nem muito audaciosos e nem muito criativos. Nestes aspectos são como as pessoas comuns. Contudo, nós vamos poder verificar que eles toleram como poucos conviver com a incerteza e a ambiguidade. Muitas vezes não são os primeiros a chegar, mas sim os melhores na hora de executar.

Contudo, você poderá observar que os empreendedores têm algumas características básicas:

● **Iniciativa:** São pessoas que não ficam esperando que os outros (o governo, o empregador, o parente, o padrinho) ve-

nham resolver seus problemas. Pessoas que começam coisas novas, iniciam. A iniciativa, enfim, é a capacidade daquele que, tendo um problema qualquer, age: arregaça as mangas e parte para a solução.

- **Autoconfiança:** O empreendedor tem autoconfiança, isto é, acredita em si mesmo. Se não acreditasse, seria difícil ele tomar a iniciativa. A crença em si mesmo faz o indivíduo arriscar mais, ousar, oferecer-se para realizar tarefas desafadoras, enfim, torna-o mais empreendedor.
- **Aceitação do risco:** O empreendedor aceita riscos. Ainda que muitas vezes seja cauteloso e precavido contra o risco, a verdade é que ele o aceita em alguma medida.
- **Sem temor do fracasso e da rejeição:** O empreendedor fará tudo o que for necessário para não fracassar, mas não é atormentado pelo medo paralisante do fracasso. Pessoas com grande amor próprio e medo do fracasso preferem não tentar correr o risco de não acertar - ficam, então, paralisadas. Só não erra quem não faz.
- **Decisão e responsabilidade:** O empreendedor não fica esperando que os outros decidam por ele. Ele toma decisões e aceita a responsabilidade que assume.
- **Energia:** É necessária uma dose de energia para se lançar em novas realizações, que usualmente exigem intensos esforços iniciais.
- **Automotivação e entusiasmo:** Pessoas empreendedoras são capazes de automotivação relacionada com desafios e tarefas em que acreditam. Não necessitam de prêmios externos, como compensação financeira.
- **Controle:** O empreendedor acredita que sua realização depende de si mesmo e não de forças externas sobre as quais não tem controle. Ele se vê como capaz de controlar a si mesmo e de influenciar o meio de tal modo que possa atingir seus objetivos.
- **Voltado para equipe:** O empreendedor em geral não é um fazedor, no sentido obreiro da palavra. Ele cria equipe, delega, acredita nos outros, obtém resultados por meio de outros.

- **Otimismo:** O empreendedor é otimista, o que não quer dizer sonhador ou iludido. Acredita nas possibilidades que o mundo oferece, acredita na possibilidade de solução dos problemas, acredita no potencial de desenvolvimento.
- **Persistência:** O empreendedor, por estar motivado, convicto, entusiasmado e crente nas possibilidades, é capaz de persistir até que as coisas comecem a funcionar adequadamente.

Características do empreendedor bem-sucedido

As características de um empreendedor bem-sucedido estão ligadas aos aspectos do seu perfil conforme observado:

- **Capacidade de identificar oportunidades:** a partir de experiências pessoais e observação do ambiente em que vive, visualiza a oportunidade e tem a ousadia de levar em frente a sua ideia;
- **Pró-ativo:** têm iniciativa porque faz as coisas antes que lhe peçam, ou seja, forçado pelos eventos. É assertivo, pois é capaz de confrontar problemas e fala para os outros o que devem fazer, de forma direta;
- **Voltado para resultados:** vê e age em função de oportunidades, orientado para o acompanhamento dos resultados;
- **Comprometimento com pessoas:** faz esforços para ter o trabalho realizado no tempo certo e reconhece a importância dos relacionamentos dentro do empreendimento;
- **Tolerância com ambiguidades e flexibilidade:** consegue conviver com situações mutáveis do ambiente em que atua. Essa habilidade é crítica para o sucesso do empreendimento, pois as circunstâncias são geralmente novas e exigem trabalhar muitas vezes com informações contraditórias. Consegue adaptar sua empresa às mudanças de demanda por parte dos

clientes. Num mundo em rápida mutação, rigidez geralmente leva ao fracasso; e

- **Capacidade de atribuir tarefas às demais pessoas:** ele se torna não efetivo quando tenta fazer tudo sozinho. A capacidade de delegar é muito importante.

Dê a sua opinião!

E você? Já pensou em empreender algo?

Você considera que tem as características para ser um empreendedor bem-sucedido?

Formas de agir do empreendedor

Além dessas características, podemos dizer que há algumas formas de agir que são importantes para o sucesso e diferenciação dos novos negócios, listadas a seguir:

Empreendedores quebram as regras: se o empreendedor não propõe uma nova forma de oferecer seus produtos e serviços de modo a se diferenciar daqueles já oferecidos no mercado, terá poucas chances de obter sucesso em sua atividade empreendedora.

Podemos citar um exemplo de sucesso: ao criar a **Flores Online**, seus fundadores observaram que, ao contrário dos Estados Unidos, não havia ainda no Brasil uma “grife” no segmento das floriculturas. O modelo de negócios vigente baseava-se nas floriculturas de bairro, a partir das quais se poderia visitar ou telefonar para fazer uma encomenda e um pedido de entrega de flores. Revolucionando esse tradicional modelo de negócios, os

Para saber mais

* **Flores Online** – No Brasil há sites de flores online para venda em vários estados: veja, por exemplo, em: <www.floresonline.com.br>. Acesso em: 3 jun. 2009. Neste site você preenche opções de produtos com fotos, pesquisa preços, preenche seu endereço e o CEP e recebe uma estimativa de prazo para entrega. Em outros países, há alguns sites de venda de flores. EUA: <www.usafloweronline.com>. Acesso em: 3 jun. 2009. Site internacional para vários países: <www.iflorist.co.uk/t-international-flowers.aspx>. Acesso em: 3 jun. 2009.

sócio-fundadores passaram a vender pela Internet arranjos de flores combinados com os tradicionais chocolates Godiva. Para garantir a qualidade dos arranjos, estes eram centralizados na sede da empresa, e foi contratada a DHL, para fazer as entregas em qualquer ponto do Brasil.



Figura 3: Orquídeas.

Fonte: JB Oliveira (2009)

Empreendedores têm paciência para iniciar pequeno: em geral, novos negócios são sempre experimentais, mesmo quando surgiram a partir de um detalhado plano de negócios. Iniciar um negócio pequeno possibilita ao fundador a oportunidade de testar comercialmente o conceito do novo produto ou serviço e sentir como os clientes responderão em relação a preço, local de compra ou variações no produto. Embora se recomende que o empreendedor defina claramente seu público-alvo, em vez de sair “atirando para todos os lados”, na prática é necessária, muitas vezes, uma experimentação do negócio, antes que se possam delimitar claramente os nichos a serem perseguidos.

Empreendedores têm disposição de modificar suas estratégicas rapidamente: uma das principais vantagens de pequenos e novos negócios em relação às empresas já estabelecidas são seu dinamismo e agilidade para mudar rapidamente de rumo, com o propósito de atender as novas exigências do mercado ou reposicionar o negócio. Muitos empreendedores iniciam seus negócios objetivando um nicho

específico e, quando colocam o negócio para funcionar, logo percebem um “nicho” novo, sendo forçados a redirecionar rapidamente suas estratégias.

Empreendedores sabem tomar decisões e fechar acordos: fechar acordos é importante atribuição para o empreendedor. Uma única aliança ou parceria com uma grande empresa pode modificar completamente os rumos de negócio de uma empresa iniciante (*start-up*). Comparados com os gestores de negócios já estabelecidos, os empreendedores tendem a assumir um pequeno risco e não se intimidar com escassez ou ausência de informações. Muitas das decisões que o empreendedor toma podem delimitar a fronteira entre o sucesso e a falência, de modo que “mesmo no escuro”, suas decisões devem ser ágeis e minimamente efetivas.

Ambientes que influenciam o sucesso do empreendedor

Além de pesquisas sobre o perfil empreendedor, diversos estudos procuraram levantar como a história individual e algumas características do empreendedor podem ter contribuído para sua decisão de empreender. Dentre esses fatores, alguns autores mencionam o ambiente familiar na infância, educação, valores pessoais, idade, histórico profissional, rede de apoio moral e rede e apoio profissional.

Temos observado que empreendedores e, especialmente empreendedoras, têm parentes que também são ou foram empreendedores ou que, de alguma forma, trabalham por conta própria. A natureza independente e flexível do trabalho autônomo dos pais parece de alguma maneira, “inspirar”, ainda em idade precoce, o desejo de independência nos filhos. Embora haja sempre exemplos de grandes empreendedores que não chegaram a completar sua educação formal, e em alguns casos nem mesmo terem concluído o ensino médio, hoje a educação tem papel preponderante na formação do empreendedor,

especialmente quando ela oferece qualificação específica na área em que se está definindo o negócio.

Como você pôde observar não existe um único perfil do empreendedor de sucesso. A atividade empreendedora é com frequência solitária. Além dos problemas de apoio entre familiares, muitas vezes o empreendedor sente grande necessidade de trocar experiências com pessoas que já estão no mercado ou que tenham experiência no negócio.

Associações profissionais podem fornecer informações preciosas sobre o setor, incluindo dados de clientes, concorrência, demanda etc. Organismos de apoio ao micro e pequeno empresário como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, oferecem apoio e capacitação para esses casos. O Instituto Endeavor, organização do terceiro setor, estimula o crescimento da atividade empreendedora, selecionando empreendedores com potencial de crescimento e estabelecendo uma rede de novos empreendedores e empresários experientes, o que possibilita importante troca de experiências e conhecimento entre eles.

Saiba mais...

■ **O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**, desde 1972, trabalha pelo desenvolvimento sustentável das empresas de pequeno porte. Para isso, a entidade promove cursos de capacitação, facilita o acesso a serviços financeiros, estimula a cooperação entre as empresas, organiza feiras e rodadas de negócios e incentiva o desenvolvimento de atividades que contribuem para a geração de emprego e renda. Mais informações, consulte <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 5 jun. 2009.

■ **O Instituto Empreender Endeavor** é uma organização sem fins lucrativos, que tem como missão promover o desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do apoio a empreendedores inovadores e do incentivo à cultura empreendedora, gerando postos de trabalho e renda. Para saber mais, consulte: <www.endeavor.org.br>. Acesso em: 5 jun. 2009.

O empreendedorismo como processo

Durante algum tempo, o empreendedorismo foi estudado sob o aspecto do lançamento de um novo empreendimento, considerando que a partir daí ele estaria concluído. Porém, ao considerarmos que os empreendimentos devem ser bem-sucedidos, o estudo do empreendedorismo deve ser considerado como um processo, em vez de um evento único. Os autores Baron e Shane (2007) consideram que o processo empreendedor se desenvolve ao longo do tempo e se move por meio de fases distintas, mas relacionadas. E as principais fases desse processo são:

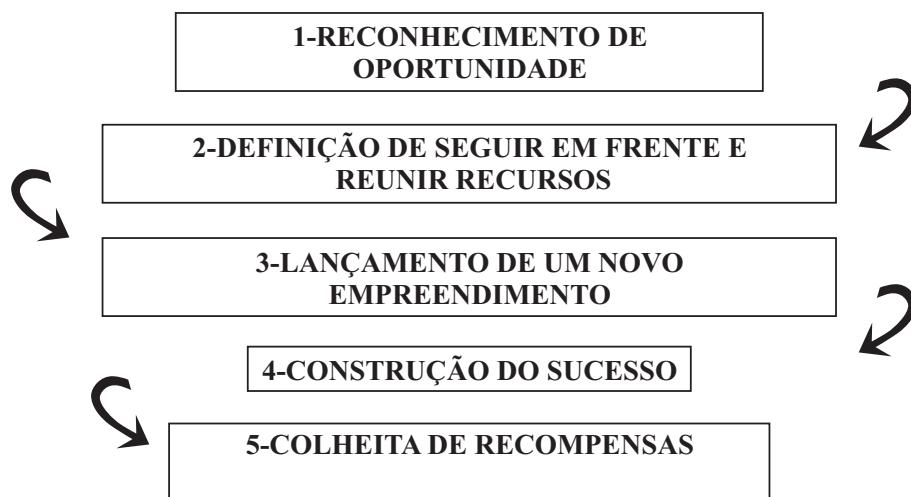


Figura 4: Fases do processo empreendedor

Fonte: Baron e Shane (2007)

Fase 1: ideia para novo produto ou serviço e/ou reconhecimento de oportunidades

O processo empreendedor tem início quando uma ou mais pessoas identificam uma oportunidade – o potencial para se criar algo novo (novos produtos ou serviços, novos mercados, nova forma de produzir, novas matérias-primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes etc.) que surgem de algumas condições em

mudança – mudanças no conhecimento, na tecnologia, nas condições econômicas, políticas, sociais e demográficas. As oportunidades têm o potencial de gerar valor econômico (isto é, lucro) e são vistas como essenciais para a sociedade em que ocorrem, por contribuírem para o desenvolvimento da região e do país.

Observa-se que as ideias não surgem do nada. Elas quase sempre são uma combinação nova de elementos já existentes. O que é novo é a combinação – não os componentes que fazem parte dela. Considerando um exemplo pode-se citar o produto *walkman*, desenvolvido pela empresa japonesa Sony. De acordo com Akio Morita, presidente da Sony, o produto era novo, mas para ele não havia nenhum componente novo, pois tanto o fone de ouvido quanto o toca fitas já existiam há muitos anos. A empresa apenas criou uma nova forma de atender aos desejos dos consumidores.

Outros exemplos podem ser lembrados, como a oportunidade de produção e venda de comida e salgados congelados que surgiu pela **combinação de vários fatores**, tais como:

- **mudança social:** rápido aumento do número de mulheres que trabalham fora;
- **mudança econômica:** aumento da renda disponível para as famílias em que o marido e a mulher trabalham;
- **disponibilidade de tecnologia estabelecida:** para produzir, armazenar e vender alimentos congelados; e
- **desenvolvimento de novo mercado e canais de distribuição:** crescimento de grandes redes de supermercados, que estocam grandes quantidades de produtos.

Com relação à disponibilidade de tecnologia estabelecida, há um exemplo de uma tecnologia que possibilitou o desenvolvimento de vários novos produtos, alguns que revolucionaram o seu setor. Trata-se do raio Laser, que foi desenvolvido por um físico americano em 1960, a partir de pesquisa universitária. Durante muitos anos, várias empresas passaram a analisar uma possível aplicação comercial do Laser.

Novamente a empresa Sony, designou alguns cientistas para estudar o raio, sempre levando em consideração que o negócio da em-

presa era o som. Por fim, foi desenvolvido o *compact disc player*, que revolucionou a indústria de som e eliminou os discos de vinil.

Outras indústrias também desenvolveram novas aplicações para o raio laser, desenvolvendo os mais variados produtos como leitoras de código de barras utilizados em supermercados e em bancos, ferramentas cirúrgicas e sistemas de miras para armamentos, dentre outros.

Fase 2: decidir ir em frente e reunir os recursos iniciais

Ter uma ideia para um produto ou serviço ou reconhecer uma oportunidade é apenas a primeira etapa do processo. Nesse momento, a decisão inicial de ir em frente, fazer algo efetivo em relação à ideia ou oportunidade, se faz necessária. Decidir começar uma empresa é uma coisa; realmente fazê-la é outra.

Os novos empreendedores vão descobrir que será necessário reunir vários recursos: **informações básicas** (sobre mercados, questões ambientais, jurídicas), **recursos humanos** (sócios, primeiros funcionários) e **recursos financeiros**.

Obter esses recursos é uma das fases cruciais do processo empreendedor, caso contrário, não importa se a oportunidade, ideia, produto ou serviço seja atraente ou boa, pois não dará em nada. E neste momento, especialmente ao buscar suporte financeiro, que o empreendedor deve preparar um **plano de negócios** formal, uma descrição detalhada de como planeja desenvolver seu novo empreendimento. O plano de negócios será abordado na Unidade 5.

Fase 3: lançar um novo empreendimento

Após a obtenção dos recursos, lançar o novo empreendimento envolve uma série de decisões: escolher o formato jurídico da empresa, desenvolver o novo produto ou serviço, desenvolver o papel da equipe da alta administração, etc. No Brasil há vários formatos de empresas. A compreensão da complexidade de se começar uma empresa pode evitar uma série de problemas futuros. Como exemplo cito uma empresa produtora de vídeo em computação gráfica, que registrou CNPJ em 2005. Para ter uma tributação mais baixa na época, o

contador registrou a empresa como “Filmagem de Festas e Eventos”, pois a empresa também fazia filmagem, e o contador tinha pouca idéia do que era computação gráfica. Então todas as notas fiscais tinham que ser especificadas como filmagens. Os clientes já estavam reclamando do tipo de nota fiscal. Mas veio a gota d’água: a empresa foi desclassificada em uma licitação na Prefeitura da cidade (apesar de ser a maior empresa do setor), por causa desta classificação. No edital, a prefeitura especificava uma produtora de vídeo, e não uma empresa de filmagem de festas. Depois disto, os sócios mudaram a classificação para “Produção de Vídeo”, esta classificação existe no Super Simples, e pagam menos impostos.

Saiba mais...

■ Super Simples: tratamento tributário nacional simplificado, instituído em dezembro de 2006, para micro e pequenas empresas. Fonte: www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional. Acesso em: 17 jul.2009.

Fase 4: construir o sucesso

Depois da transição da ideia para uma empresa em atividade, inicia-se outra fase do processo empreendedor: administrar um novo empreendimento e transformá-lo em uma empresa lucrativa e em crescimento. A empresa necessita de funcionários talentosos e motivados e poderá necessitar de mais recursos financeiros. É nesta fase que se deve desenvolver uma forte estratégia de negócios. Por fim, conforme o empreendimento cresce, podem ocorrer problemas como conflitos entre a equipe de alta administração e a negociação com terceiros fora da empresa.

É essencial que se definam claramente as tarefas de cada sócio, bem como o sistema de comunicação entre os membros. Depois será difícil mudar as tarefas e forma de comunicação já estabelecidas.

Fase 5: colher as recompensas

Nesta fase, os fundadores escolhem uma estratégia de saída que lhes permita colher as recompensas que ganharam pelo seu tempo, esforço e talento.

Deve-se considerar que empreendedorismo não é subdividido sempre em fases tão claras e identificáveis. Na verdade o processo pode ser mais complexo. As atividades aqui descritas mostram uma sequência organizada e evita uma visão estática do empreendedorismo que se limita ao lançamento de um novo empreendimento.

Ao ver o empreendedorismo como um processo em andamento desperta-se a atenção para as principais atividades que os empreendedores devem executar na medida em que prosseguem com seus esforços para transformar as ideias de novos produtos ou serviços em negócios de sucesso.

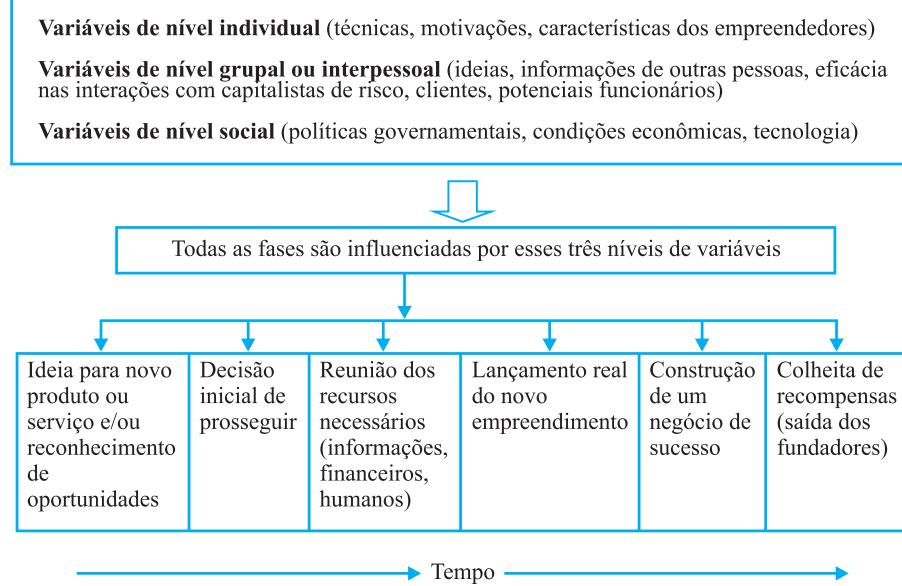


Figura 5: O empreendedorismo como processo: fases importantes

Fonte: Baron e Shane (2007, p. 16)

Níveis de análise: micro (individual) e macro (grupal e social)

Como exemplo do que ocorre na Figura 5, podemos verificar que o reconhecimento de oportunidades reflete o conhecimento existente de uma pessoa e a sua história de vida (nível individual). O tipo de ideia que as pessoas têm pode ter origem do contato com grupos de amigos, sócios ou outros profissionais (nível grupal ou interpessoal).

Além disso, o período em que a pessoa vive em um local, estado atual de conhecimento tecnológico, e diversos outros aspectos da sociedade, mostra que os três níveis (individual, interpessoal e social) devem ser considerados para entender como uma ideia é gerada, e porque algumas pessoas e não outras escolhem ser empreendedoras.

Pelo exemplo do caso inicial da pizzaria e de outros casos de sucesso, consideramos que as pessoas que receberam incentivos de amigos ou familiares e as que foram expostas a um ambiente de empreendedorismo têm mais chances de prosseguir do que aquelas que não recebem incentivos e não foram expostas a modelos de empreendedores.

RESUMO

O interesse pelo empreendedorismo tem aumentado e mais pessoas estão escolhendo esta atividade como carreira. Como área de estudos de negócios, o tema empreendedorismo busca entender como as oportunidades para criar novos produtos ou serviços são desenvolvidas por pessoas específicas. As raízes do empreendedorismo estão na Economia, na Sociologia e no estudo do comportamento das pessoas. O empreendedorismo é um processo que não pode ser dividido em fases bem definidas, mas basicamente aborda a geração de ideias de um novo produto ou serviço e o reconhecimento de uma oportunidade; a reunião de recursos necessários para iniciar o novo empreendimento; a abertura de uma empresa; a administração e expansão da empresa e o retorno desta atividade. A essência do empreendedorismo está no encontro de oportunidades valiosas com indivíduos empreendedores.

Atividades de aprendizagem

Uma das características mais importantes para o empreendedor ou para uma pessoa que pretende ser dona de seu próprio negócio é o autoconhecimento. É sempre importante conhecermos nossos pontos fortes, para aproveitá-los, e também nossos pontos fracos, para desenvolvê-los e reconhecer a importância de parceria para suprir este aspecto no novo negócio. Experiências têm demonstrado que nem os mais bem-sucedidos empreendedores são bons em todos os aspectos, como foi o caso de Bill Gates, fundador da Microsoft. Uma forma de nos conhecermos melhor é refletir sobre nós mesmos.

Com o teste a seguir, você terá a oportunidade de verificar o quanto você é empreendedor.

Teste de perfil empreendedor

Para cada uma das questões, atribua uma nota de 1 a 4, conforme quadro a seguir:

1	2	3	4
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

Nº	Missão	Nota
1	Entendo que alguns negócios não combinam com as minhas metas pessoais	
2	Penso que problemas existem para ser resolvidos e são oportunidades de aprendizado. Sou persistente.	
3	Em todos os lugares a que vou, como consumidor ou cliente, procuro perceber o que mais me agrada ou desagrada.	
4	Entendo que só conseguirei me aprimorar pessoal e profissionalmente se me propuser metas cada vez mais ousadas.	
5	Sei que qualquer empreendimento envolve riscos. Sempre avalio o que pode dar errado. Planejo-me para o sucesso, mas também me preparam para os tropeços.	
6	Tenho o hábito de ficar atento ao que acontece ao meu redor. Analiso os acontecimentos locais, nacionais e mundiais, e sempre procuro avaliar os desdobramentos dos fatos para o meu negócio.	
7	Acredito no ditado “qualquer caminho serve quando não sabemos aonde ir”. Nos negócios, é tão importante definir os caminhos quanto os objetivos a serem atingidos, uma vez que cada rota envolve um conjunto de exigências específicas.	
8	Tento levar uma vida financeira pessoal equilibrada e não consigo desempenhar bem meu trabalho se não souber como anda a saúde financeira do negócio.	
9	Sei que todos os departamentos de uma empresa são importantes para atingir as metas. Procuro compreender as necessidades de cada departamento e compatibilizá-las com os objetivos do negócio a serem atingidos.	
10	Tenho outros objetivos pessoais além do aspecto profissional. Mantenho relacionamentos com uma ampla gama de pessoas, de diferentes áreas e interesses.	
11	Costumo entender as razões da pessoa com a qual estou negociando. Sempre deixo claras minhas necessidades e me esforço para chegar a um acordo que satisfaça a todos.	
12	Acredito que todas as pessoas são competentes e capazes de se desenvolver se tiverem oportunidade e forem incentivadas a isso.	
13	Não me importo se alguém da minha equipe trabalha de uma forma diferente da minha. O que conta é saber se o resultado combinado foi alcançado.	

Nº	Missão	Nota
14	Acredito que as pessoas em geral gostam de trabalhar e que assumirão responsabilidades sempre que tiverem oportunidade e forem incentivadas para isso.	
15	Gosto tanto de falar como de ouvir. Acredito que a troca de ideias e experiências entre as pessoas que trabalham na mesma empresa é uma das melhores formas de aprender e de solucionar problemas.	
	Soma das notas:	

Fonte: Santos (2007)

Avaliação dos resultados do teste

Acima de 50 pontos: realmente você reúne as características necessárias para empreender com sucesso. O seu perfil indica que você possui um conjunto de conhecimentos e habilidades pessoais e profissionais de alta qualidade. Não deixe de manter-se atualizado e de aprofundar seus conhecimentos e habilidades. Se, por acaso, você não está satisfeito(a) com sua atividade profissional atual, coloque seu espírito empreendedor em ação.

Acima de 35 pontos: seu perfil indica que você tem um bom potencial, mas que ainda não é suficiente para permitir-lhe se lançar em um novo empreendimento sem um elevado risco de fracasso, e necessita ser aprimorado. Verifique através das questões e do texto abaixo as principais áreas em que você deve aprimorar seu desenvolvimento antes de lançar-se a um novo empreendimento.

Até 35 pontos: o ambiente de negócios atual exige o desenvolvimento de uma nova postura pessoal e profissional que muitas vezes é bloqueada por antigos hábitos e paradigmas. Você precisa desenvolver um esforço adicional para romper com estes bloqueios e caminhar em seu aprimoramento profissional antes de pensar em empreender. Verifique através das questões e do texto abaixo as principais áreas em que você está defasado(a) e estabeleça objetivos de desenvolvimento pessoal e profissional antes de iniciar a carreira de empreendedor(a).

O perfil empreendedor

As questões foram divididas em três grupos:

De 1 a 5 referem-se às habilidades de posturas pessoais que o empreendedor deve possuir, como postura diante dos problemas, capacidade de assumir riscos e espírito investigativo e questionador etc.;

De 6 a 10 são questões ligadas às competências gerenciais, como definir cenários, estabelecer estratégias, gerenciar finanças, estabelecer redes de relacionamentos etc.; e

De 11 a 15 referem-se às habilidades de liderar pessoas, como delegação, negociação, motivação, estabelecimento de objetivos compartilhados etc. Faça a contagem dos pontos para cada um dos grupos e verifique onde estão suas maiores necessidades de aprimoramento.

UNIDADE



**Explorando novas ideias e
oportunidades de negócios**

Objetivo

Após ler esta Unidade você deve ser capaz de:

Definir oportunidade de empreendedorismo e explicar
por que tais oportunidades ocorrem.

Mostrar como mudanças tecnológicas, políticas e de regulamentos,
e mudanças sociais e demográficas podem gerar
oportunidades em empreendedorismo.

Explicar por que novas empresas são mais bem
sucedidas em alguns setores do que em outros.

Explicar porque empresas já estabelecidas são melhores que novas
empresas em explorar oportunidades de empreendedorismo.

Identificar os tipos de oportunidades que novas
empresas aproveitam mais e por que elas levam vantagem
no aproveitamento dessas oportunidades.

Mostrar como alianças podem facilitar novas empresas a
serem bem-sucedidas.

Apresentar o significado de intraempreendedorismo e
empreendedorismo corporativo

Introdução

Prezado Estudante,

Na Unidade anterior você pôde aprender que os empreendedores reconhecem oportunidades de criar novos serviços e produtos, de desenvolver novas maneiras de organizar, e de explorar novos mercados em função de novas inovações tecnológicas, de mudanças políticas, sociais e demográficas.

Por exemplo, alguns utilizaram novas tecnologias de comunicação para oferecer serviços que contam com milhares de consumidores, como chats de relacionamento na internet. Outros perceberam que ter um pequeno ponto de venda dentro de uma grande loja pode ter um custo dezenas de vezes menor e contar com um número maior de clientes. Outro empreendedor pode pesquisar e desenvolver uma nova forma de produzir biodiesel.

Você pode observar que as oportunidades de empreendimentos provêm de várias fontes e assumem diferentes formas, mas também que elas diferem em valor. Por exemplo, os lucros potenciais de quem abriu uma lanchonete em frente à escola de sua cidade não são tão grandes quanto a pessoa que montou uma financeira com cartão de crédito e débito para grandes lojas de uma região de seu Estado.

Assim você pôde ver que alguns setores criam oportunidades mais valiosas e com crescimento mais rápido do que em outros. Nesta Unidade nós vamos procurar saber o que faz certas oportunidades serem mais favoráveis para novos empreendimentos do que outras, favorecendo o crescimento e com mais probabilidade de se tornarem lucrativas.

Reconhecendo oportunidades: uma etapa chave do processo empreendedor

Uma oportunidade empreendedora é uma situação na qual a mudança na tecnologia ou nas condições sociais e demográficas gera o potencial de criar algo novo. Podemos considerar duas explicações para a existência de oportunidades empreendedoras. Algumas pessoas tomam conhecimento de uma nova descoberta tecnológica, enquanto outras abrem uma loja em uma avenida com bastante movimento de potenciais compradores.

As informações diferentes que algumas pessoas possuem as tornam melhores que outras para a tomada de decisão com relação a uma determinada ideia de negócio. Como em uma decisão de abrir um novo negócio sempre existem falhas, excessos e erros, pode-se considerar que pessoas com informações menos valiosas tomam decisões piores, enquanto pessoas com informações melhores deverão tomar decisões mais corretas e objetivas.

Como exemplo, pode-se citar o caso de uma pessoa montar uma loja de serviços de cópias em frente a uma universidade. Um estudante que mora em uma república próximo a universidade sabe através de conversas com colegas, que uma danceteria próxima à copiadora terá sucesso, pois os demais estudantes sempre desejaram isto. Ao abrir a danceteria, ele poderá ter mais sucesso do que a copiadora porque dispunha de melhores informações sobre o que os estudantes queriam.

No início do século passado, o economista Josef Schumpeter (1934) considerou que oportunidades empreendedoras realmente valiosas provêm de uma mudança externa que torna possível fazer algo que ainda não havia sido feito, ou fazer algo de uma maneira mais valiosa. Por exemplo, a invenção do laser tornou possível da invenção do CD *player*, que revolucionou a indústria de som, eliminando o disco de vinil. Sem que houvesse a mudança exterior – invenção do laser – essa oportunidade não teria existido.

Fontes principais de oportunidades

De acordo com os princípios de Schumpeter, existem três fontes principais de oportunidades:

- Mudança tecnológica;
- Mudança política ou de regulamentos; e
- Mudança social e demográfica.

Mudança tecnológica

A mudança tecnológica é uma fonte de oportunidades de empreendedorismo de valor, pois viabiliza o começo de novos empreendimentos, ao possibilitar que as pessoas façam as coisas de forma nova e mais produtiva. Quanto mais importante for o avanço tecnológico representado por uma invenção, mais fácil é alguém criar uma nova empresa para explorá-lo. Por exemplo, quando a internet foi inventada, foi possível desenvolver uma forma mais produtiva de comunicação, e o e-mail se transformou numa valiosa fonte de oportunidade. Hoje em dia, com a difusão de compras por internet, os jovens podem escolher produtos e começam a consumir mais cedo.

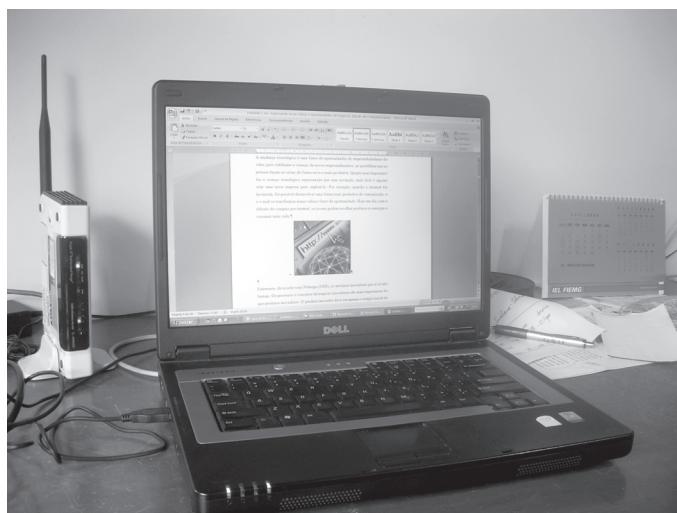


Figura 6: *Notebook* e roteador de internet.

Fonte: JB Oliveira (2009)

GLOSSÁRIO

*negócio inovador

– são negócios que adotam com sucesso as inovações tecnológicas (novas tecnologias que gere um produto inovador); comerciais (forma de atender aos clientes); organizacionais (formato de empresa mais prático e eficiente); e institucionais (organizações que atuam em causas ambientais e sociais). Fonte: Oliveira e Menck (2008).

Entretanto, de acordo com Nóbrega (2008), os artefatos inovadores por si só não bastam. Os processos e conceitos de **negócio inovadores*** são mais importantes do que produtos inovadores. O produto inovador deve ser apenas o estágio inicial de um processo para que a empresa gere **valor**. Daí a importância da capacidade da empresa de perceber os desejos dos clientes em potencial, e como atendê-lo de maneira satisfatória. Assim, não é a mudança tecnológica em si que é inovadora, mas a nova forma de atender às necessidades dos consumidores e capitalizar a oportunidade. O importante é fazer ou produzir algo, viável economicamente, e que todos queiram comprar.

E você? Saberia dizer ou mesmo pesquisar uma nova tecnologia que proporcione uma oportunidade de negócio que gere valor? Você conhece novas formas de vendas inovadoras e novos tipos de organizações?

Mudança política e regulamentação

As mudanças políticas e de regulamentos possibilitam o desenvolvimento de ideias de negócios para utilizar recursos de maneiras novas, que sejam mais produtivas ou que redistribuam riquezas de uma pessoa para outra. Por exemplo, as exigências de rastreabilidade de certos produtos para ingressarem no mercado europeu e americano tornaram mais difíceis certas empresas exportarem seus produtos, como carne bovina ou madeira. As pessoas que responderam adequadamente a essas mudanças e conseguiram a certificação de origem de seus produtos conseguem vender nos mercados mais exigentes e obtêm ganhos à custa de outras.

Também a nova regulamentação sobre bebidas no trânsito, a “Lei Seca”, permite que bares ofereçam serviços e transportes para seus clientes, como diferencial para atrair mais clientes. Com a desregulamentação da telefonia no Brasil, houve a entrada de novas operadoras (antes o mercado era fechado). Surgiram várias empresas especializadas, de criação de sites, segurança, *e-commerce*, e as operadoras de celular sempre oferecem novos serviços.

Você poderia dar um exemplo de políticas e regulamentações que possibilitam ou possibilitaram oportunidades de novos negócios?

Entretanto, mudanças de regulamentos ou políticas não incrementam necessariamente a produtividade. O caso da proibição da venda de álcool líquido em supermercados para evitar acidentes de queimaduras em crianças, sendo substituído pelo álcool gel, fez com que várias cooperativas saíssem do mercado de álcool líquido engarrafado. Um empreendedor atento pôde tirar proveito ao obter uma autorização judicial exclusiva para comercializar álcool líquido em supermercados. Os lucros desse empreendedor nada têm a ver com produtividade. Eles decorreram simplesmente do custo menor do álcool líquido em relação ao álcool gel.

A regulamentação é uma fonte de oportunidades por tornar mais fácil para as pessoas ingressarem nos setores com suas novas ideias.

Mudança social e demográfica

As mudanças sociais e demográficas são também fontes importantes de oportunidades de empreendedorismo. O rápido crescimento da economia dos países emergentes por quase uma década, com expansão industrial e urbanização, provocou aumento da demanda por combustível, minérios e alimentos. Várias são as oportunidades de novos investimentos nestes setores, como biocombustíveis, mineração, agropecuária e indústria alimentícia. Também criam oportunidades para novos distribuidores, supermercados, restaurantes e lanchonetes.

Com a melhoria da qualidade de vida, você pode observar que as pessoas vivem mais e com melhor saúde. Os casais de meia idade, na faixa dos 50 anos, aumentaram o seu padrão de consumo. De acordo com uma pesquisa feita no Brasil pela AC Nielsen (empresa de pesquisa de tendência varejista), nos primeiros meses de 2008 as pessoas com mais de 50 anos consumiram quatro vezes mais que a média dos consumidores. E segundo dados da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Seade), esse faixa etária crescerá 80% nos próximos 20 anos no Brasil. Daqui para frente, a mídia, a indústria e o

varejo devem focar mais nesses clientes. Esses consumidores consomem mais artigos de beleza e estética (tintura de cabelo e protetores solares), produtos e serviços relacionados ao bem-estar (sucos concentrados, academia de ginástica, dança), viagens e roteiros turísticos, dentre outros.

A entrada da mulher no mercado de trabalho gerou mais oportunidades: comida congelada, creches, escolas infantis, empresa de treinamento e seleção de babás, fixas ou temporárias, empresa de seleção de empregada doméstica, empresa para levar os filhos à escola, cursos de língua estrangeira, escolinhas esportivas, etc.

Lembre de alguma coisa que já pensou que possa dar certo ou que alguém poderia fazer para suprir uma carência na sua cidade. Será que esta ideia continua válida ou alguém já a colocou em prática?

Saiba mais...

■ Os serviços da Nielsen se estendem por mais de 100 países. A sede está localizada em Nova York, e o centro de negócios no Brasil está em São Paulo. A Nielsen oferece informações de mercado integradas e oferece serviços às empresas para medir a performance no mercado; analisar a dinâmica do ponto de venda; diagnosticar e resolver problemas de marketing e vendas; e identificar e capturar oportunidades de crescimento. Para saber mais sobre esse assunto, acesse: <www.acnielsen.com.br>. Acesso em: 5 jun. 2009 ou Seade, em: <www.seade.gov.br>. Acesso em: 5 jun. 2009.

Outras formas de oportunidades

Conforme vimos anteriormente, os empreendedores podem desenvolver ideias de negócios a partir de quatro diferentes tipos de oportunidades que vem das mudanças tecnológicas, políticas ou de regulamentos, e sociais e demográficas. Outras oportunidades são os novos

produtos e serviços; novos métodos de produção; novos mercados; novas formas de organização; e novas matérias-primas.

Estas diferentes oportunidades resultam em novos *softwares* para gestão empresarial; novas formas de venda por internet; novos tipos de organizações; materiais inovadores a partir de nanotecnologia; medicamentos a partir de biotecnologia; produção de biodiesel a partir de caldo de cana ou de microalgas, com produtividade superior a da palma ou mamona, dentre outros.

Será que você tem alguma novidade para dar mais exemplos viáveis?

Em geral os empreendedores criam novas empresas com a introdução de novos produtos ou serviços, ou abertura de novos mercados, procurando oportunidades em nichos que ainda não foram ocupados por grandes empresas ou empresas já estabelecidas. Por outro lado, o mais comum é que as empresas já existentes introduzam novos processos de produção e novas formas de organização, porque geralmente demandam experiência no setor. Os novos processos produtivos podem ser mantidos em segredo por certo período de tempo, enquanto novos produtos podem ser copiados por todos os competidores.

Vamos ver a seguir alguns exemplos de oportunidades de novos negócios a partir de mudanças tecnológicas.

Forma da oportunidade	Mudança tecnológica	Exemplo de uma ideia de negócio em resposta a oportunidade	Justificativa
Novo produto ou serviço	Comunicação	Telefone celular	O telefone celular permite comunicação em diferentes lugares.
Nova forma de organização	Internet	Venda de produtos <i>online</i>	A internet permite que pessoas vendam produtos sem precisar de lojas.
Novo mercado	Refrigeração	<i>Container</i> refrigerado	Os containeres refrigerados permitem aos pecuaristas de um país vender sua produção para outro país.
Novos métodos de produção	Computador	Projetos auxiliados por computador	Os computadores permitem aos projetistas desenvolverem produtos sem necessidade de protótipos
Nova matéria-prima	Álcool	Produção de combustível	O álcool sob a forma de combustível fornece energia aos veículos.

Quadro 2: Oportunidades de novos negócios com novas tecnologias

Fonte: Baron e Shane (2007)

Setores que favorecem novas empresas

Você pode supor que a habilidade das pessoas para criar novas empresas varia imensamente, mas uma das coisas mais importantes que um empreendedor inexperiente pode aprender é identificar os setores mais favoráveis a novas empresas. Afinal, se você vai enfrentar problemas de iniciar um novo negócio, deve procurar um setor mais favorável para aumentar a sua chance de ser bem-sucedido.

Dois professores pesquisadores, (BARON; SHANE, 2007) identificaram quatro dimensões das diferenças entre os setores que influenciam o sucesso relativo de novas empresas. São eles:

- Condições de conhecimento;
- Condições de demanda;
- Ciclo de vida do setor; e
- Estrutura do setor.

Condições de conhecimento

As condições do conhecimento referem-se ao tipo de informações que estão por trás da fabricação de produtos e serviços de um setor, incluindo o grau de complexidade do processo produtivo, o nível de criação de novos conhecimentos no setor, o porte das entidades inovadoras e o grau de incerteza. Como exemplo, compare o setor farmacêutico com o comércio varejista de roupas. A produção de medicamentos é mais complexa, requer investimentos maiores para produzir novos conhecimentos, requer entidades de maior porte para assumir o desenvolvimento e a aplicação de inovações, e é muito mais incerta do que o comércio de roupas.

Entretanto, três condições são favoráveis à criação de novas empresas:

- Os setores com maior intensidade de pesquisa e desenvolvimento (P&D) são mais favoráveis a novas empresas do que os setores com menor intensidade de P&D, porque a inven-

ção de novas tecnologias é uma fonte de oportunidades para novas ideias de negócios;

- Foco na inovação se refere a quem produz a tecnologia que é a fonte de oportunidade. Por exemplo, na indústria automobilística, empresas privadas produzem a maior parte desse conhecimento. Em outros setores como biotecnologia, os laboratórios de pesquisa públicos e universidades são fontes de criação de conhecimento. O esforço de colocar o conhecimento no domínio público em forma de artigos e patentes facilita a criação de novas empresas utilizando conhecimentos do setor público.
- A natureza do processo de inovação: em alguns setores, como automobilístico, a inovação e o desenvolvimento de novas tecnologias requerem uma escala muito grande de operações e um grande volume de capital. Assim, a maioria das inovações é produzida por empresas já existentes como Toyota e Volkswagen. Em outros setores, como o desenvolvimento de *software* e tecnologias de computadores requerem empresas flexíveis e ágeis, o que faz com que a maior parte das inovações seja feita por empresas novas e pequenas. Assim, os setores nos quais a inovação requer organizações menores tendem a formar mais empresas do que os setores nos quais a inovação requer organizações maiores.

Pense em algum exemplo de negócio em que é necessário uma grande quantidade de processos e outro em que as empresas podem ser mais flexíveis e ágeis.

Condições da demanda

As condições da demanda possuem três atributos que contribuem para a formação de novas empresas:

- Tamanho do mercado;
- Crescimento do mercado; e
- Segmentação do mercado.

Os **grandes mercados** são mais lucrativos para as novas empresas, porque o maior volume de vendas ajuda a diluir os custos fixos iniciais.

Os **mercados em crescimento** também são mais lucrativos do que os mercados estagnados ou em retração, pois as novas empresas poderão atender aos novos clientes que as empresas já estabelecidas são incapazes de atender. Como exemplo há o mercado de mercearias nas periferias de cidades.

Por fim, a **segmentação de mercado** alavanca a formação de novas empresas porque nichos de mercado requerem organizações que possam explorá-los sem necessidade de produzir grandes volumes. Novas empresas são melhores para a produção em pequena escala. A segmentação de mercado também permite a uma nova empresa entrar em um mercado e firmar-se nele sem ter que ir atrás dos principais clientes de uma empresa estabelecida. Assim, novas empresas podem entrar em mercados segmentados sem o nível de retaliação que enfrentam ao entrar em mercados não segmentados, nos quais elas precisam atacar diretamente a base de clientes das firmas já estabelecidas.

Ciclos de vida do setor

Embora muitos negócios atravessem ondas de modismo, por exemplo, bares e restaurantes, as reais oportunidades de negócios devem ultrapassar esses picos de moda e mostrar-se com capacidade de crescimento ao longo do tempo. Quando são avaliadas oportunidades de negócios, a análise deve considerar:

- Necessidades dos clientes na atualidade;
- Necessidades dos clientes no futuro;
- Concorrentes na atualidade; e
- Concorrentes no futuro.

Para que o negócio seja duradouro, não basta identificar as necessidades dos clientes na atualidade, é importante também a identificação dos concorrentes atuais. Isso ainda não basta para que se tenha uma real oportunidade identificada. Os mercados são altamente dinâ-

micos, novos produtos e serviços são continuamente disponibilizados no mercado por novas empresas.

Torna-se assim fundamental que se analisem as tendências futuras de clientes e concorrentes. Deve-se investigar o momento do ciclo de vida dos produtos ou serviços a serem ofertados. Eles são novos no mercado? Eles estão em ascensão ou em queda? Há outros produtos substitutos surgindo? Não se pode deixar de analisar também as barreiras de entradas de concorrentes. Como vimos anteriormente, negócios com pequenas barreiras de entrada (baixo investimento, pouca regulamentação ou baixa tecnologia) tendem a ter a concorrência proliferada com maior velocidade, como exemplo bares e lanchonetes.

Assim como o ciclo de vida de um produto, os setores nascem, crescem e morrem. Muitos de nós presenciamos o surgimento do comércio eletrônico (*e-commerce*), e alguns viram que o telex desapareceu como opção de comunicação entre empresas.

Pode-se considerar também, que quando um setor é novo, nenhuma empresa já estabelecida está disponível para atender às mudanças de demanda. Sem a presença de empresas já existentes para competir com os novos empreendedores no atendimento à demanda, as empresas novas apresentam um melhor desempenho do que quando têm que competir com outras empresas para servir aos clientes.

Além do mais, as empresas têm um desempenho melhor à medida que adquirem experiência. Se as empresas têm que operar em um setor para adquirirem experiência, as novas empresas ficam em desvantagem quando comparadas com as empresas estabelecidas. No início de vida de um setor esta desvantagem é pequena, porque mesmo as empresas mais antigas têm pouca experiência. Mas quando o setor se torna maduro, o nível de experiência das empresas mais antigas é muito maior do que o das novas empresas, dificultando o bom desempenho destas.

Quando os setores se tornam maduros, eles tendem a convergir para um projeto dominante, que é a abordagem comum ou padrão utilizado na fabricação de um produto. Um exemplo de projeto dominante na indústria automobilística é o motor de combustão interna. Pelo fato das empresas já estabelecidas serem maiores e terem mais

experiência, elas podem produzir mais eficientemente e ter vantagens diferenciadas a partir do surgimento de um projeto dominante.

Outro exemplo foram as fitas VHS. Quando o setor de gravação de vídeo adotou o padrão VHS como projeto dominante, tornou-se quase impossível para novas empresas apresentarem outros formatos de fita.

Estrutura do setor

Quatro aspectos da estrutura de um setor afetam a criação de uma nova empresa:

- Há setores de capital intensivo, que demandam um gasto maior de capital em vez de mão de obra. Para uma nova empresa essa é uma situação desfavorável, pois o dispêndio de capital para a aquisição de equipamentos e organização ocorre antes que possa vender seus produtos e gerar receita. Assim ela vai precisar obter capital de investidores, que irá cobrar uma taxa pelo risco da nova operação. Já as empresas estabelecidas poderão utilizar capital oriundo de suas operações para financiar novos negócios.
- As novas empresas têm desempenho fraco em setores que dependem muito de propaganda, devido à economia de escala a que a propaganda está sujeita. Como o custo de propaganda em rádio ou TV é o mesmo, independentemente da quantidade vendida, à medida que a produção aumenta, o custo da propaganda para cada unidade do produto decresce.
- Novas empresas têm pior desempenho em setores muito concentrados com a participação de empresas maiores.
- Novas empresas têm desempenho melhor em setores dominados por pequenas empresas, pois começar pequeno não as coloca em muita desvantagem diante dos competidores já estabelecidos.

Características que beneficiam as empresas já estabelecidas

Pode-se observar que a maioria das oportunidades beneficia as empresas que estão em atividade há algum tempo, pois elas possuem diversas vantagens sobre as novas empresas.

- As empresas deparam com a curva de aprendizagem quando desenvolvem qualquer produto ou serviço. De início, elas acham difícil produzir eficientemente porque ainda não superaram as dificuldades em seu processo produtivo. Depois vão descobrindo a melhor maneira de produzir e vender o produto ou serviço aos clientes. Pelo fato de as novas empresas não haverem enfrentado a curva de aprendizagem, elas apresentam pior desempenho que as empresas estabelecidas.
- As empresas dependem muito de reputação. As pessoas estão mais dispostas a comprar produtos de fornecedores que conhecem e em quem confiam. A interação com um fornecedor dá ao cliente a confiança nos produtos e serviços que aquele fornece.
- Se o negócio é bem-sucedido a empresa desenvolve um fluxo de caixa positivo. Como as novas empresas ainda não venderam nenhum produto, elas precisam pegar dinheiro emprestado ou vender ações para levantar recursos. Isto custa mais do que levantar recursos internos e, portanto, coloca as novas empresas em desvantagens em relação às empresas estabelecidas quanto à produção de novos produtos.
- Economias de escala beneficiam as empresas estabelecidas porque elas já estão produzindo produtos e serviços.

Oportunidades que beneficiam as novas empresas

Uma das principais vantagens que as novas empresas têm é que elas são melhores para explorar as novas mudanças tecnológicas. Uma mudança tecnológica como a internet enfraquece a curva de aprendizagem das empresas existentes, pois para utilizá-la, elas terão que canibalizar seu negócio existente. Por exemplo, uma grande loja varejista, ao vender produtos via internet canibaliza as vendas de suas próprias lojas, mas com o custo adicional de implementar o negócio *online*. Sempre que a empresa lança um produto ou serviço que substitui um produto ou serviço existente ocorre a canibalização. Quando há uma mudança tecnológica em que as empresas existentes terão que fazer investimentos, as novas empresas levam vantagem porque as empresas estabelecidas muitas vezes relutam em fazer este tipo de investimento.

Novas empresas são também mais bem-sucedidas quando desenvolvem **produtos ou serviços que são discretos**. Um exemplo de produto discreto é um novo perfume, alimento como barra de cereal etc. Qualquer empresa que produza um novo perfume pode vendê-lo, sem necessidade de um complemento. Já um equipamento para bicicleta não é discreto, pois faz parte de um sistema, e ele sozinho é quase inútil.

Novas empresas são também mais bem-sucedidas quando suas ideias de **negócios estão baseadas em capital humano**. Capital humano é o valor investido nas pessoas e é diferente do capital físico, como máquinas e equipamentos. Uma pessoa experiente e habilidosa na produção de uma prancha de surf pode demitir-se e iniciar sua própria loja. Mas se ela depender de uma máquina cara para fazer a prancha, não haverá a flexibilidade para abrir o novo negócio. O capital humano é mais flexível do que o capital físico.

Saiba mais...

■ O conceito de **capital humano** deriva dos conceitos de “capital fixo” (maquinaria) e “capital variável” (salários). O “capital humano” (capital incorporado aos seres humanos) é o componente explicativo do desenvolvimento econômico desigual entre países, e a educação passa a ser considerada como importante diferencial para o desenvolvimento. <http://www.scielo.br/pdf/cp/n113/a10n113.pdf>.

Acesso em: 17 jul. 2009.

■ O capital humano é um dos principais ativos geradores de riqueza nas empresas, pois o único bem na empresa que não pode ser copiado são as pessoas, e o talento faz a diferença. O valor de cada indivíduo contribui para o crescimento da organização e pode ser aumentado de acordo com as práticas de gestão aplicadas. Com a mudança constante do contexto econômico, em que a formação de valor no mercado cada vez mais depende da qualidade de serviços e conhecimentos prestados, onde bens tangíveis são facilmente copiáveis, as pessoas se tornaram um diferencial competitivo.

Formando alianças e parcerias com empresas estabelecidas

Uma das pessoas que participaram da criação da [Fundação Dom Cabral](#), Emerson de Almeida, considera que um bom caminho para o crescimento de uma empresa é a cooperação, fazendo a seguinte distinção: cooperação entre concorrentes denomina-se aliança, e cooperação entre fornecedor e cliente denomina-se parceria. Tanto as alianças como as parcerias são relações estratégicas de cooperação entre empresas autônomas para se tornarem mais competitivas, baseadas em

Para saber mais

*[Fundação Dom Cabral](#) – foi criada em 1976, como desdobramento do Centro de Extensão da Universidade Católica de Minas Gerais, é uma instituição autônoma, sem fins lucrativos e considerada de utilidade pública. Em 30 anos de atuação, a Fundação Dom Cabral manteve articulação internacional, que garante seu acesso a grandes centros produtores de tecnologia em gestão e a modernas correntes do pensamento empresarial. Hoje é a 16ª instituição entre as melhores instituições de ensino para empresários (*in-company*) do mundo. Para saber mais sobre esta fundação, acesse: www.fdc.org.br/pt/sobre_fdc/Paginas/historico.aspx.

reciprocidade, complementaridade, continuidade, confiança mútua e valores não-conflitantes.

As parcerias e alianças poderão moldar a identidade da empresa ao estabelecer elementos comuns:

- estratégia: concebidas pela direção, os efeitos afetarão a estrutura, forma de funcionamento, corpo de profissionais, marketing etc.;
- relevância: pode contribuir para definir a formação dos profissionais e a presença em mercados nacionais e internacionais;
- continuidade: por ser um processo de longo prazo, a sequência de ações cria massa crítica sobre a relevância da cooperação; e
- igualdade: o sentimento deve ser de igualdade de condições na construção das ações da cooperação.

Porém Almeida (2006) considera que pode haver dificuldades e riscos em estabelecer uma aliança com o concorrente. O risco principal é que seu aliado de hoje pode ser seu concorrente direto amanhã - risco reforçado pelo conhecimento de sua tecnologia, seus mercados e sua maneira de operar.

Entretanto, nós podemos fazer duas considerações:

- uma: a empresa pode minimizar essa dificuldade mantendo-se sempre atrativa para o aliado e praticando um jogo transparente, e
- duas: o empreendedor pode ficar sozinho em um setor, mas com seus próprios riscos.

O maior deles é ficar paralisado pelo medo de supostas confabulações que o concorrente pode estar tramando; é se preocupar em demasia em criar barreiras de defesa contra o possível aliado, a ponto de torná-lo um inimigo, perdendo a oportunidade de criar um futuro compartilhado e de bons resultados para ambos.

Por fim, poderemos considerar que produtos ou serviços inovadores, para obterem sucesso no mercado precisam compor uma proposta de valor para clientes e outros *stakeholders*. Portanto a rede de valor, formada por uma rede de parcerias e alianças, dinâmica, coope-

rativa, ágil, flexível, pode contribuir para a sobrevivência e perenidade da empresa no mercado. Você deve atentar para a dependência, pois o valor gerado neste tipo de relação sustenta-se na interdependência, onde o desempenho de uma parte depende da outra e ambas desenvolvem um processo interativo de geração de valor. E neste processo o ambiente de confiança é essencial.

A janela de oportunidades

Novas oportunidades estão sempre se abrindo, mas também se fechando rapidamente, especialmente em mercados muito dinâmicos. É importante que essa “janela de oportunidades” esteja aberta ou se abrindo no momento em que o empreendedor identifica a oportunidade, e que ainda permaneça aberta o tempo suficiente para que possa ser adequadamente explorada.



Figura 7: Janela aberta à oportunidades.

Fonte: JB Oliveira (2009)

A janela da oportunidade mostra que o mercado, em determinado segmento, cresce a diferentes taxas, ao longo do tempo, e à medida que ele aumenta, crescem as oportunidades naquele ramo de negócio. Porém, à medida que o mercado se torna ainda maior e já estabelecido, as condições para novos negócios deixam de ser favoráveis, e a

janela passa a se fechar. O tempo em que a janela da oportunidade se mantém aberta dependerá muito do ramo de negócios. Nas áreas de informática, telefonia celular, e biotecnologia, esse tempo poderá ser de apenas cinco anos, enquanto em setores mais maduros, de ciclo mais lento, a janela poderá permanecer aberta por 10 a 15 anos.

Como exemplo de uma janela de oportunidade pode-se citar o caso de pesquisadores de uma universidade brasileira que desenvolveram um tipo de plástico biodegradável a partir de caldo de cana. Seria considerado o “plástico verde”, por ser de origem vegetal e não afetar o meio ambiente. O grupo de pesquisadores iniciou um plano de negócios para verificar a estrutura de custos, investimentos necessários e viabilidade econômica.

Mas quatro meses depois da elaboração dos estudos econômicos, a maior indústria petroquímica do Brasil, a Braskem, anunciou o início da produção do plástico degradável em sua fábrica em Camaçari, na Bahia. Chamou também de plástico verde, e contou inclusive com a presença do Presidente da República. Assim, o setor deixou de ser “inexplorado” e passou a contar com um grande concorrente, e a criação de um novo negócio neste setor passou a ser mais arriscado. O grupo de pesquisadores reiniciou outras pesquisas com objetivo de identificar um novo nicho de mercado em que tivessem mais facilidade de entrada com produtos inovadores.

Outro caso que ilustra como a janela de oportunidade pode se abrir e fechar rapidamente foi o mercado de *pager*.



Figura 8: Pager

Fonte: www.sxc.hu/photo. Acesso: 17 jul. 2009.

No inicio dos anos1990, a rápida difusão dos *pages* fez que se criassem diversos serviços de tele mensagem, configurando-se intensa, mas muito curta janela de oportunidade. Na medida em que os aparelhos e linhas de telefone celular começaram a se popularizar, ela se fechou por completo, levando muitas das empresas do setor a fechar suas portas ou mudar de ramo de atividade.

Muitos empreendedores estão aproveitando agora a oportunidades de entrar em negócios que estão com boa demanda no momento em grandes cidades: academias de ginástica com serviços 24 horas para atender aos clientes que não tem tempo de fazer compras ou atividades físicas durante o horário comercial. Restaurantes, farmácias e mesmo *pet shops* que oferecem serviços de entrega, para facilitar a vida do consumidor; serviços de lavagem de carro a seco, por exemplo o Dry Wash, para permitir que os clientes possam ter seus carros lavados enquanto fazem compras nos shopping centers, dentre outros.

Intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo

O intraempreendedorismo é uma expressão criada por Pinchot (1989) que define um sistema que acelera as inovações dentro de empresas, através do melhor uso dos seus talentos empreendedores. E as pessoas que desempenham um papel empreendedor dentro das organizações são denominadas de intraempreendedores. Para este autor, as organizações podem manter seus melhores inovadores, dando-lhes a oportunidade de fazer com que suas ideias se realizem sem que eles precisem sair da empresa. Na opinião de Dornelas (2003), os intraempreendedores podem manifestar-se de várias formas na organização, pois não são apenas aqueles que têm ideias, criam novos produtos ou processos: são também aqueles que conseguem apoio e colocam as ideias em prática, liderando equipes em torno de uma visão comum. É difícil encontrar todas essas características em uma única

pessoa, por isso, a identificação do perfil de cada uma contribui para o sucesso do trabalho em equipe dos empreendedores.

Em um trabalho desenvolvido por mim, concluímos que há pessoas que preferem se tornar intraempreendedores em vez de tornarem-se empresários, devido à oportunidade de trabalhar com tecnologias de ponta em uma grande empresa, em um ambiente com constante inovação, e onde terão condições e a liberdade de inovar. E nessas empresas, os gerentes não são necessariamente intraempreendedores, pois geralmente não são orientados para criar novas atividades, concentram-se na otimização dos resultados, tomam decisões para uma alocação justa dos recursos à sua disposição e controlam a sua utilização. Já os intraempreendedores tentam encontrar soluções originais, identificar necessidades e criar novas atividades.

Saiba mais...

■ Para saber mais sobre esse assunto, consulte: OLIVEIRA, João B.; NÁDIA, C. B. *Modelo de Estímulo ao Comportamento Intraempreendedor: o Caso de um Grupo Empresarial Brasileiro*. Assembleia Anual Cladea 2005 – Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. Santiago-Chile. 2005.

O estudo sobre as organizações que aceitam os comportamentos intraempreendedores e decidem incentivá-los é denominado de empreendedorismo corporativo. As organizações que buscam usufruir os benefícios que o empreendedorismo corporativo pode trazer têm que implementar programas internos de apoio ao empreendedorismo. Esse programa deve enfocar o desenvolvimento de funcionários, a estrutura organizacional e seus processos e ainda o seu direcionamento estratégico.

RESUMO

Uma oportunidade de negócio existe quando uma pessoa pode colocar em prática uma nova ideia que tenha potencial de gerar lucro. As oportunidades empreendedoras podem assumir a forma de novos produtos e serviços, mas também assumem a forma de novos métodos de produção, novas matérias-primas, novas maneiras de organização e novos mercados. As novas empresas têm desempenho melhor em grandes mercados ou mercados em crescimento, por que as vendas são maiores. E também em nichos de mercado onde podem explorar oportunidades em pequena escala, que não interessam às grandes empresas.

As oportunidades ligadas ao capital humano são melhores para pequenas empresas por não necessitarem de grandes investimentos em equipamentos e o conhecimento do empreendedor está guardado em sua cabeça. A identificação e implantação de oportunidades de novos negócios ou inovação dentro de uma organização já estabelecida são chamadas de intraempreendedorismo, e os funcionários que criam e implementam esses novos negócios ou serviços são denominados de intraempreendedores.

Atividades de aprendizagem

Estudo de Caso: Empreendedorismo Corporativo da Algar

O Grupo Empresarial Algar possui onze empresas que atuam nos setores de Telecomunicações, Agropecuária, Serviços e Entretenimento, conta com mais de dez mil funcionários e em 2007 obteve um faturamento de R\$ 2,3 bilhões. Desde 1999 o grupo vem desenvolvendo um modelo de empreendedorismo corporativo. Foram criados dois programas para estimular a inovação e o empreendedorismo, o Programa de Gestão de Processos (PGP) em 2000, e o Programa de Gestão de Ideias (PGI) em 2002. Esses programas são permanentes e considerados estratégicos, tendo como coordenador o vice-presidente do grupo.

O objetivo do PGP é incentivar os projetos de melhoria por meio de equipes de dois a sete participantes, estruturadas por uma metodologia própria, desenvolvidos e implementadas pela própria equipe, após a sua aprovação por um Comitê de Gestão de Processos. Nessa etapa são considerados os resultados financeiros, qualitativos, a aplicação da metodologia, as ferramentas utilizadas e a apresentação do projeto. A metodologia envolve desde o planejamento do projeto até a sua execução e avaliação de resultados, o que requer um preparo prévio da equipe em gestão de projetos. As equipes obtêm treinamento em gestão de processo, na metodologia para a solução de problemas e aplicação de ideias inovadoras dentro da própria empresa, e para isto foi criada a Algar Universidade de Negócios.

Já o PGI é mais simples, permite a participação individual, a ideia é aprovada dentro da própria unidade e exige menos recursos. No PGI todas as ideias são aceitas, e algumas podem evoluir e ir para o PGP. Aquelas que não são aprovadas vão para um “estacionamento de ideias”, na qual são mantidas por até três anos para consulta e melhor desenvolvimento.

Os resultados do PGP foram altamente positivos, pois só entre 2001 a 2004 aprovaram-se 276 projetos com a participação de 1.383 funcionários, que renderam R\$ 97 milhões, com investimentos em torno de R\$ 5,6 milhões, ou seja, o retorno foi 17,3 vezes maior do que os investimentos. Atualmente os dirigentes do PGP se preocupam em identificar o perfil dos funcionários que mais participam com projetos, ou seja, os mais intraempreendedores. Estes são os funcionários que fazem a diferença dentro do grupo, e as empresas querem pessoas com este perfil intraempreendedor, por serem pró-ativos, criativos e motivados para desempenhar o trabalho com a melhor qualidade possível.

Para incentivar e dar credibilidade ao PGP criou-se um sistema de recompensa para o sucesso dos projetos e minimização dos erros. Todos os projetos finalizados recebem um prêmio em dinheiro e um diploma de participação. Os três primeiros de cada empresa recebem um troféu e os três melhores do grupo levam, além de outro troféu, mais um prêmio extra em dinheiro.

A premiação acontece na Mostra PGP, que ocorre anualmente nas instalações do grupo Algar, um evento aonde as equipes das diferentes empresas expõem seu trabalho. O coordenador do Programa considera que “a Mostra PGP é um momento de celebração, e se tornou o maior evento corporativo dos não-executivos do grupo. São dadas oportunidades para a realização de um sonho, uma ideia ou um desejo de fazer”. Trata-se, pois de uma nova cultura de gestão dentro do grupo empresarial, estimulando o comportamento empreendedor.

Um desses projetos contemplados no PGP foi o Container aéreo de Guilherme Silva e equipe, que possibilitou à empresa ABC Taxi Aéreo, hoje denominada Algar Aviation, dar continuidade em suas operações em transportes de cargas. A empresa ABC Taxi Aéreo tinha, no início de 2003, mais de 50% de seu faturamento referente a transporte de malotes de valores.

A partir de 31 de maio de 2003, o Departamento de Aviação Civil (DAC), subordinado ao então Ministério da Aeronáutica, hoje Comando da Aeronáutica, determinou que toda operação de transportes de malotes somente poderia ser realizada em aeronaves devidamente homologadas para tal.

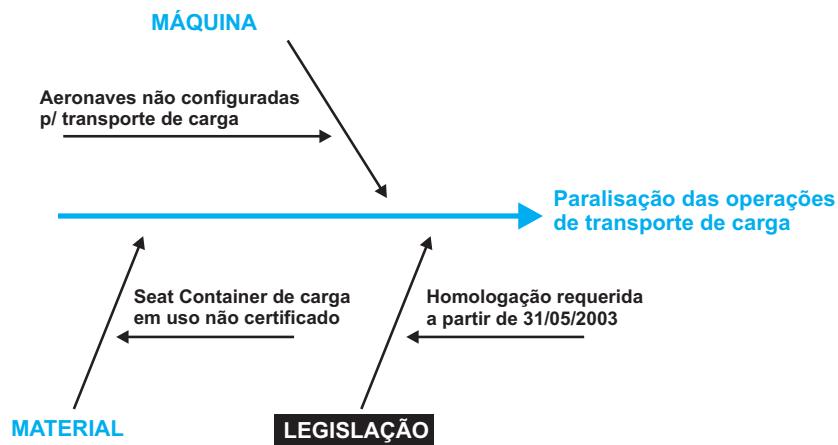
Como as aeronaves da frota da ABC Taxi Aéreo não possuíam configurações aprovadas para o transporte de carga, por se tratarem de aviões de passageiros, e o transporte de carga era o principal negócio da empresa, os dirigentes do grupo tiveram duas opções: ou saiam do negócio de aviação, ou conseguiram uma solução inovadora para manter a empresa no mercado.

Assim, o funcionário Guilherme e mais dois funcionários da ABC Taxi Aéreo propuseram a realização de um PGP para solucionar o crítico problema da empresa. Fizeram uma análise utilizando o modelo aprendido no curso PGP, a Espinha de Peixe (figura a seguir) e chegaram à seguinte conclusão quanto a paralisação das operações de transporte de carga:

Máquina: as aeronaves não eram configuradas para transporte de carga.

Material: o container de carga em uso não era certificado.

Legislação: nova lei proibia transporte de carga nas aeronaves da empresa.



Fonte: Dados da empresa de 2003

Após um brainstorm com o auxílio de dois pilotos da empresa, foram propostas as seguintes ações: a) Construção e homologação de um sistema de transporte de cargas para as aeronaves EMB-121; e b) O sistema deveria ser do tipo quick change para possibilitar a reversão rápida da configuração de carga para configuração de passageiros.

O funcionário Guilherme concebeu um modelo de container, chamado de container aéreo, que se encaixava exatamente no local das cadeiras das aeronaves. E podiam-se substituir todas as cadeiras por containeres, em apenas 15 minutos.

A seguir você pode ver como foi desenvolvido este produto.



Figura 9: Container aéreo em construção

Fonte: N. Borges (2005)



Figura10: Container pronto

Fonte: N. Borges (2005)



Figura 11: Container montado na aeronave

Fonte: N. Borges (2005)



Figura 12: Cabine do avião e containers instalados

Fonte: N. Borges (2005)

O problema do container aéreo já estaria solucionado com a construção do equipamento, mas o DAC exigiu que este novo equipamento fosse homologado pelo Centro Técnico Aeroespacial (CTA), de São José dos Campos (SP). O CTA é uma organização do Comando da Aeronáutica, que tem por finalidade a realização das atividades técnico-científicas relacionadas com o ensino, a pesquisa e o desenvolvimento aeroespaciais de interesse do Ministério da Defesa (<www.cta.br> Acesso em: 9 jun. 2009).

Os técnicos do CTA estiveram na sede da ABC Taxi Aéreo e constataram que não tinham equipamentos adequados para testar o container dentro do avião. A equipe do PGP teve que desenvolver uma maneira de testar a resistência e segurança do novo equipamento para atender aos técnicos do CTA e o DAC. Novamente a genialidade de Guilherme ajudou a empresa. Ele criou um equipamento para testar o container dentro da aeronave, e o CTA aprovou o produto. Com isto, foi requerida a patente do container, que se tornou um produto a ser negociado para outras empresas, negociado inclusive no exterior.

Dante do sucesso desse projeto, os diretores do grupo quiseram conhecer melhor o funcionário inovador. O engenheiro chefe da empresa aérea verificou que Guilherme não tinha concluído o seu curso secundário, mas era autodidata, e conhecia profundamente de mecânica e mecânica aeronáutica. Possuía uma pequena oficina mecânica em sua casa, mas preferia trabalhar na empresa aérea para ter a oportunidade de trabalhar em motores de aviões e conhecer novas tecnologias, oportunidade essa que não teria em sua oficina.

Resultados quantitativos

A empresa ABC Taxi Aéreo faturou R\$ 1,14 milhão no segundo semestre de 2003, sendo R\$ 320,7 mil referentes a malotes de valores para Belo Horizonte e R\$ 332,5 mil a malotes para outros serviços. A Taxa Interna de Retorno (TIR) foi de 63% a.m.; o Valor Presente Líquido (VPL), com uma taxa de desconto de 1,3% a.m, foi de R\$ 235.246,00; e o payback foi de apenas 2 meses.

Resultados qualitativos:

Dentre os resultados qualitativos, além de considerar que a solução do container quick change evitou que a empresa fosse fechada, pode-se considerar ainda:

- *Solução pioneira no Brasil com reconhecimento do DAC;*

- *Containeres homologados junto ao CTA e com patente requerida;*
- *Aumento da segurança da operação através da adoção de meios mais eficientes de contenção da carga e combate a incêndio;*
- *Possibilidade de venda do produto ao valor de US\$ 10 mil;*
- *Redução do tempo gasto no carregamento da aeronave;*
- *Redução dos danos causados ao interior da aeronave no manuseio de cargas.*

Este projeto foi premiado na Mostra PGP 2003. A equipe recebeu o prêmio em dinheiro mais um troféu, e a empresa pôde conhecer melhor a competência de seus colaboradores.

A partir daí a ABC Taxi Aéreo passou a ter uma vantagem competitiva em relação à concorrência, com um crescimento em torno de 20% ao ano até 2008. Adquiriu outras empresas e mudou seu nome para Algar Aviation. Além de continuar atuando nos setores de fretamento para passageiros e transportes de cargas, faz também manutenção e venda de aeronaves. Representa importantes marcas mundiais do setor de aviação, e é oficina homologada para aeronaves Socata, Embraer, Cessna, Bombardier, e Raytheon.

Para conhecer mais sobre o assunto, acesse:

<<http://mineiroinformado.wordpress.com/2008/08/15/abc-taxi-aereo-agora-e-algar-aviation/>.> Acesso em: 8 jun. 2009.

Considerações finais

Você pôde observar que o PGP é um modelo de empreendedorismo corporativo, também chamado de intraempreendedorismo. O grupo Algar criou uma estrutura formal para a apresentação de ideias, deu autonomia aos colaboradores para proporem projetos de melhoria e de inovação, ofereceu treinamento, recursos financeiros e materiais, e também os estimulou, oferecendo recompensas em dinheiro e

premiações. A comunicação foi aberta e fácil entre todos os colaboradores, para que as ideias fossem geradas.

Fonte: Caso elaborado pelo autor João B. Oliveira (2009)

Questões referentes ao Estudo de Caso

1. Você considera que o modelo de empreendedorismo corporativo da Algar pode ser aplicado em uma pequena empresa?
2. Em sua opinião, um funcionário se sente mais motivado a desempenhar com qualidade e eficiência o seu trabalho diante da oportunidade de atuar em um programa de intraempreendedorismo dentro de uma empresa?
3. No caso de alguns funcionários, você imagina o porquê deles preferirem ser intra-empreendedores a serem empreendedores, ou seja, fazerem opção por trabalhar em uma grande empresa ao invés de abrirem o seu próprio negócio?
4. Você saberia falar de alguns outros programas em empresas que podem ser considerados como empreendedorismo corporativo?

UNIDADE

3

**Geração de ideias e
reconhecimento de
oportunidades**

Objetivo

Após estudar esta Unidade você deve ser capaz de:

Descrever memória de trabalho, memória de longa duração e memória procedural, e explicar como elas contribuem para a criatividade e reconhecimento de oportunidade.

Definir criatividade e explicar os conceitos que ela representa.

Explicar o processo de armazenamento de informações e as implicações positivas e negativas no pensamento criativo.

Distinguir entre as inteligências analítica, criativa, prática e social, e explicar como elas se combinam na inteligência bem-sucedida.

Listar os diferentes passos que você pode dar como indivíduo para aumentar sua habilidade de reconhecer oportunidades com potencial de valor.

Introdução

Caro Estudante,

Como você estudou nas Unidades anteriores, várias pesquisas procuraram encontrar as diferenças entre um empreendedor e uma pessoa comum. As características normalmente mencionadas foram a vontade de criar algo novo, a persistência em continuar com um negócio e a firmeza em lidar com a incerteza. Na maioria dos casos um novo negócio é incerto aos olhos das pessoas comuns, mas o empreendedor desenvolve em sua mente um conceito deste negócio e visualiza um mercado para o empreendimento.

Então, em sua opinião, o que faz uma pessoa ser capaz de desenvolver essas características?

Será que a habilidade empreendedora pode ser desenvolvida?

Será que isso pode ser ensinado?

Processos-chave do empreendedorismo

Você pode verificar que no processo de criação de um novo empreendimento há o acesso a várias informações e a sua utilização. Isto possibilita que você seja capaz de percorrer os três processos-chave do empreendedorismo, ou seja:

- **geração de ideias** – produção de ideias para algo novo;
- **criatividade** – geração de ideias que sejam tanto novas quanto potencialmente úteis; e
- **reconhecimento de oportunidades** – reconhecimento de que ideias não são somente novas e úteis, mas também têm o potencial de gerar valor econômico (ou seja, potenciais lucros futuros).

Saiba mais...

■ Os três processos-chave do empreendedorismo, geração de ideias, criatividade e reconhecimento de oportunidades úteis e valiosas, foram apresentados pelos autores Baron e Shane (2007).

Normalmente esses processos são estimulados por algum evento ou ocorrência externa, como por exemplo, uma nova experiência vivida, uma informação fornecida por outra pessoa, ou simplesmente pela observação do mundo ao nosso redor. Independente de onde o processo tem início, ele se origina essencialmente de uma “materia-prima” que nós possuímos – o nosso estoque de conhecimentos.

Assim, quanto mais experiências nós tivermos em certa área, maior a probabilidade de nela identificar e explorar boas oportunidades. Isto ocorre porque tais experiências disponibilizam uma ampla gama de informações úteis que podemos armazenar e depois utilizar de diversas formas para criar ou reconhecer algo novo. E a memória é o sistema cognitivo básico para o armazenamento de informações. Vários executivos que ocuparam posições-chave em grandes empresas, aprenderam a reconhecer oportunidades e armazenaram em sua memória essas informações e as estratégias úteis para tomar decisões. Após anos de atividade, muitas dessas informações passaram a ser automáticas. Um Estudo de Caso no final desta Unidade apresenta a experiência de um empreendedor que passou por este processo.

Blocos construtivos da criatividade

Você pode notar que durante toda a sua vida você vem armazenando na memória várias informações e experiências. Dentro do **concepto de memória**, nós podemos considerar a existência de dois tipos de memória: a memória de trabalho e a memória de longa duração.

A **memória de trabalho** ou memória de curto prazo nos permite guardar algumas informações por um curto período de tempo, como

por exemplo, um número de telefone, o tempo suficiente para fazermos uma ligação.

A **memória de longa duração** envolve informações factuais, que se pode colocar rapidamente em palavras. Por exemplo, nome do descobridor do Brasil, nomes de capitais dos Estados, nome do inventor do avião. Envolve também conhecimentos pessoais sobre eventos que experimentamos como indivíduos (uma viagem que fizemos quando criança, o nome de algum colega da escola, a primeira ideia para um empreendimento).

Porém, certos tipos de memória são difíceis de serem explicadas ou colocadas em palavras. Por exemplo, um escritor famoso não consegue explicar como escreve tão bem, ou um músico não consegue explicar como se lembra de todas as peças musicais. Ele simplesmente toca. Essas informações ficam arquivadas na memória chamada de procedural ou procedural.

No caso de empreendedores experientes ou capitalistas de risco, eles aprenderam a reconhecer boas oportunidades e armazenaram na memória as informações e estratégias para solucionar problemas e tomar decisões. Grande parte dessas informações passam a fazer parte da memória procedural.

Convite para pensar

Você se lembra de algo que aprendeu com seus pais ou avós quando era criança? Sabe um poema ou música que aprendeu há muito tempo? Faz bem alguma coisa, mas não consegue explicar direito como se faz?

Várias dessas informações estão armazenadas em sua memória, e você recorre a elas sem muito esforço.

Estruturas internas de armazenamento de informações

Como é grande a quantidade de informações na memória de longo prazo, para tornar mais fácil recuperar e utilizar essas informações, nós podemos organizá-las de diversas maneiras, criando estruturas internas para guardá-las, algumas com a forma de conceitos ou categorias de objetos similares. Como exemplo, as palavras aves, peixes, insetos, estão inseridas no conceito “animais”. Animais é o mais alto grau de uma hierarquia de conceitos do que aves, peixes e insetos. O conceito “aves” inclui sabiás, siriemas e bem-te-vis, peixes incluem tucunarés, pintados e dourados, insetos incluem pernilongos e borboletas. Da mesma forma automóvel, ônibus, avião estão inseridos no conceito veículo, e calça, camisa, luva, estão inseridos no conceito vestuário.

O armazenamento de informações de forma organizada na memória tem duas implicações sobre a **criatividade**. Uma positiva e outra negativa.

Do lado positivo, aprimora a nossa habilidade de armazenar vasta quantidade de conhecimento incluído na memória de longo prazo, e isso nos permite acessar mais facilmente as matérias-primas para novas idéias.

Do lado negativo, frequentemente restringe nosso pensamento dentro do chamado “círculo vicioso mental”. Isto torna mais difícil pensar fora das estruturas criadas por nós mesmos.

Um exemplo interessante ocorreu durante o desenvolvimento do CD para música pela empresa Sony. Os engenheiros e cientistas da equipe de desenvolvimento verificaram que cada CD poderia armazenar 18 horas inteiras de música, algo considerado grande demais para ser comercializável. Porque os CDs armazenavam tanto? Embora fossem inteligentes e eficientes, os engenheiros não conseguiram sair dos “círculos viciosos mentais” criados pela experiência anterior. Fizeram o CD do tamanho do LP de vinil existente, e não se deram conta de que o CD poderia ter o tamanho que quisessem.

Outro exemplo foi o desafio da agência espacial americana NASA, para desenvolver uma caneta a ser utilizada pelos astronautas em ambientes sem gravidade, pois as canetas esferográficas comuns apresentavam problemas nestas condições. Gastaram tempo e dinheiro em pesquisas durante o desenvolvimento. Já os astronautas soviéticos não tiveram este tipo de problema: apenas utilizaram lápis. Os cientistas americanos estiveram tão concentrados em desenvolver a caneta adequada para a falta de gravidade que não consideraram que o problema era simplesmente escrever.

Assim, mais uma questão se coloca:

Como podemos usar a criatividade e ao mesmo tempo sair do círculo vicioso mental?

A resposta pode estar no fato de algumas vezes os **conceitos podem ser combinados ou expandidos** para abrir caminho para a criatividade. Esses conceitos podem ser combinados, expandidos ou alongados das seguintes maneiras:

- **Conceitos Combinados:** o resultado é a geração de algo novo. O exemplo da cerveja sem álcool é a combinação de conceitos opostos, pelo menos quando foi introduzida. O modelo de carro utilitário esportivo de luxo foi a união do *off-road* com carro de luxo, e hoje é um veículo de grande aceitação, principalmente entre as mulheres. Também é o caso do *walkman*, uma combinação de fone de ouvido pequeno com um toca-fitas. Depois de criado o conceito do *walkman*, o surgimento do MP3 e I-Pod foi só uma evolução.
- **Conceitos Expandidos.** Os primeiros microcomputadores para uso industrial eram instalados em grandes gabinetes para apresentar robustez e grande capacidade. Outros exemplos de expansão ou ampliação do conceito do negócio: empresa que vende tinta, ampliada para mercado de revestimento; empresa que vende impressos, ampliada para mercado de comunicação; empresa que vende roupas, ampliada para mercado de moda; empresa que vende passagens, ampliada para mercado de turismo e lazer.

● **Fazendo analogias.** Assim como utilizamos analogia para dizer que algo é “alto como a torre” ou uma pessoa é “doce como mel”, você pode verificar que algumas invenções foram realizadas por analogia ao que existia. O *velcro* foi uma cópia do carrapicho, que se prende à roupa por pequenos ganchos, e o helicóptero seguiu o modelo da libélula para parar no ar. Desta forma, quando os conceitos são ampliados por meio da analogia a criatividade é estimulada e podem ocorrer importantes avanços. E quando conceitos são separados das estruturas mentais hierárquicas das quais fazem parte, mediante a combinação com outros conceitos, por expansão ou analogia, podem de fato tornarem-se novos, ou indicarem caminhos para empreendedores criarem algo novo.

Um caso de analogia foi o *Personal Car*. Trata-se de uma apresentação de serviços criada por um empreendedor, em analogia ao *Personal Trainer*. Visa atender a uma necessidade surgida com o aumento do número de veículos por residência, principalmente entre as famílias com alta renda.

Paulo de Souza, um ex-funcionário de uma grande empresa, mudou-se para Belo Horizonte disposto a montar o seu próprio negócio. Durante a sua experiência como executivo, ele percebeu que as pessoas que trabalhavam em empresas grandes não tinham muito tempo nem disposição para levar o seu carro para fazer manutenção e checagem completa, como troca de óleo, lavagem, verificação de pneus, etc. Assim, Paulo vislumbrou um modelo de prestação de serviços que poderia ser uma oportunidade.

Ele visitou as residências de um luxuoso bairro de Belo Horizonte, o bairro Belvedere, oferecendo-se para fazer estas manutenções dos veículos. Assim ele iniciou sua nova atividade, e percebeu que as mulheres realmente gostaram deste tipo de serviço. Segundo Paulo, muitas delas dizem com orgulho às amigas que elas possuem, além de um *Personal Trainer* na academia de ginástica, um *Personal Car* para o seu veículo. A agenda de serviços de Paulo está sempre cheia, e há dias em que atende até 4 carros, faturando R\$ 600,00 por dia.

Percebe-se que Paulo, apesar de sua experiência como executivo, não se intimidou em colocar “mãos à obra” em uma nova ativida-

de até então inexistente. Ele tolerou a ambiguidade e manteve a sua convicção de que seria um bom negócio, apesar da incerteza se haveria pessoas dispostas a pagar por ele. A observação aos modelos de prestação de serviços autônomos ajudou-o a criar um serviço novo.

Criatividade e a inteligência

Normalmente quando falamos de inteligência, a maioria das pessoas pensa no tipo de inteligência medido por testes padronizados de QI (quociente de inteligência). Porém, podemos considerar que inteligência também é a capacidade de um indivíduo adaptar-se ao mundo ao seu redor, aprender com a experiência, envolver-se com várias formas de raciocínio e superar obstáculos. Sternberg e Gricorenko (2000) consideraram que a inteligência humana pode ser dividida em quatro tipos:

- **A inteligência analítica** é a habilidade de pensar de forma crítica e analítica (esta forma é avaliada pelos testes de quociente de inteligência – QI), demonstrada pela habilidade para raciocínio, pensar e analisar cada fato, problemas e aprofundar o conhecimento para resolvê-los. Capacidade de desenhar cenários, minimizar erros, elaborar estratégias, avaliar as ideias e determinar se vale à pena segui-las como uma oportunidade.
- **A inteligência criativa** envolve a capacidade de pensar e agir criativamente, tendo *insights* originais e úteis, que podem resultar na percepção de novas oportunidades ou mesmo no melhor aproveitamento de uma oportunidade. Os gênios e inventores como Einstein e Newton apresentaram uma grande inteligência criativa ao formularem novas ideias para vários problemas. É útil para obter o melhor aproveitamento de uma oportunidade.
- **A inteligência prática** é responsável por viabilizar e colocar em prática a inovação produzida pela inteligência criativa. Transforma ideias em realidade e move o empreendedor na direção da implantação de seu projeto. É refletido também na habilidade de resolver os problemas cotidianos da empre-

sa, ter “jogo de cintura”. Há empresários bem-sucedidos, que consideram que a sua grande atividade dentro da empresa é justamente solucionar problemas. Por isto procuram encontrar rapidamente as soluções em suas atividades cotidianas.

- A **inteligência social** envolve a habilidade de entender os outros e suas dificuldades. A capacidade de relacionar-se bem ajuda o empreendedor a compor o seu *networking* e manter relacionamentos que serão úteis para os seus negócios. Alguns empreendedores consideram que o relacionamento “é tudo” para a sua empresa. Através do relacionamento ele sempre está realizando novos negócios.

Inteligência para o sucesso: combinação de todas as inteligências

Podemos perceber que as interações das quatro inteligências (análítica, criativa, prática e social) são importantes para o desenvolvimento de novas percepções e novas ideias. A mistura balanceada desses quatro componentes é chamada de **inteligência para o sucesso**. Isto explica porque há empreendedores sem escolaridade, muito bem-sucedidos, e que contratam pessoas com pós-graduação, até doutores, que possuem inteligência analítica muito superior a deles, mas que o ajudam a consolidar e crescer o seu negócio.

Convite para pensar

Você consegue identificar qual é a inteligência mais relevante em um empreendedor de sucesso conhecido por nós? Por exemplo, no caso do apresentador de TV Silvio Santos, quais são as grandes virtudes dele?

Desenvolvimento do pensamento criativo

Além do papel que a inteligência para o sucesso exerce na criatividade, Sternberg (2007) verificou também que a convergência dos diferentes tipos de memória, a expansão ou combinação de conceitos estimulam e desenvolvem o pensamento criativo e a criatividade. Essas convergências podem ter os seguintes resultados que beneficiam o empreendedorismo:

- **Estilo de pensar flexível:** preferência por pensar “visualizando o todo”. Pensar global e localmente, que ajuda a escapar dos círculos viciosos mentais. Para isto é interessante ter amigos com diferentes formações e ocupações, e com pontos de vista contrastantes.
- **Habilidades intelectuais:** habilidade de visualizar os problemas de novas maneiras, de reconhecer qual ideia vale a pena levar adiante, e ser capaz de convencer os outros sobre o valor de suas ideias. Além de reter informações obtidas pelas experiências é necessário interpretá-las e integrá-las com as informações já existentes na memória.
- **Ampla base de conhecimento:** um arquivo de informações relevantes na memória; sem tais conhecimentos faltam os fundamentos cognitivos do pensamento criativo. Por exemplo, experiência de trabalho em diferentes empregos, ter vivido em lugares diferentes e visto produtos ou serviços que não existem em seu país; ampla rede social, amigos e conhecidos que podem compartilhar conhecimentos.
- **Certos traços de personalidade:** uma aceitação em assumir riscos e tolerar a ambiguidade. Essas características ajudam os indivíduos a considerar ideias e soluções que os outros desconsideram.
- **Motivação focada em tarefas:** pessoas criativas normalmente adoram o que fazem e encontram recompensas em seu trabalho.
- **Um ambiente que dê apoio a ideias criativas:** ambiente sem uniformidade de pensamento e que encoraja mudança. Muitas pessoas se tornam empresárias por se sentirem abafadas.

das no mundo corporativo. Por isto as melhores organizações passam a desenvolver o empreendedorismo corporativo e a encorajar a inovação e o espírito empreendedor entre os seus funcionários. Também, a vivência em ambientes que valorizam a criação de novos negócios, como a região do Vale do Silício, nos EUA, e Bangalore, na Índia (grande concentração de empresas de Tecnologia da Informação), contato com incubadoras de empresas ligadas a universidades ou centros de pesquisa, etc.

Reconhecimento de oportunidade

Na Unidade dois você pode verificar que a etapa-chave do processo empreendedor é o reconhecimento de oportunidades. Já observamos também que algumas pessoas são melhores em identificar oportunidades do que outras. Podemos considerar que todas as oportunidades são desiguais, umas levam ao desastre econômico enquanto outras têm potencial de gerar riqueza pessoal e social.

Convite para pensar

Você pode imaginar por que algumas pessoas são melhores do que outras para discernir quais oportunidades têm potencial verdadeiro para ganhos econômicos?

Para ajudar a responder, destaco dois fatores neste processo:

- o melhor acesso do que outros a certos tipos de informação e,
- ser capaz de utilizar essas informações efetivamente tão logo elas sejam obtidas.

O maior acesso a informações pode ter origem em empregos, em pesquisa e desenvolvimento, ou em comercialização. Outras formas podem ser por meio de experiências de vida e de trabalho variadas, ou por meio de uma ampla rede social.

Além disso, há pessoas que procuram por oportunidades, desenvolvendo um esquema de alerta empreendedor, uma estrutura mental interna que as ajuda a pesquisar e perceber mudanças que podem produzir oportunidades valiosas, mudanças em mercados, na tecnologia, nos concorrentes, e assim por diante. Como resultados terão mais probabilidade de reconhecer boas oportunidades.

Com mais informações o empreendedor passa a ter um estoque de conhecimentos mais ricos e mais bem integrados do que outras pessoas, por exemplo, mais informações (na memória) sobre mercados e sobre como atendê-los. Isto aumenta a capacidade de interpretar, combinar de diferentes maneiras e utilizar as novas informações. Desta forma, grandes quantidades de informações bem organizadas são valiosas para a criatividade.

O outro fator, talvez o mais importante, é utilizar essas informações, antes que outro empreendedor as utilize, ou seja, antes que a concorrência perceba o que você percebeu. Neste ponto você há de concordar comigo que não basta a grande ideia: tem-se que colocá-la em prática.

Tenho visto projetos inovadores em incubadoras de empresas, com patentes, que não deslancham porque o empreendedor tem dificuldade em levá-las ao mercado, em assumir que tem de ter uma postura empreendedora. Esses empreendedores têm muita inteligência analítica, mas pouca inteligência prática.

É por isto que há muitos projetos inovadores que precisam ser “descobertos” por investidores de risco. Esses investidores vão identificarem o potencial do produto ou serviço, e cuidar da parte comercial para o inventor ou pesquisador que desenvolveu o produto ou serviço.

Observe você, nos casos que estou apresentando, que os empreendimentos bem-sucedidos sempre contaram com um empreendedor prático, que utilizou uma ideia, produto ou serviço inovador e de forma diferenciada.

Técnicas práticas para reconhecer oportunidades

Resumidamente, podemos indicar as técnicas práticas para aumentar o reconhecimento de oportunidade:

- Construir uma ampla e rica base de conhecimentos;
- Organizar o conhecimento;
- Melhorar o acesso a informações;
- Criar conexões entre os conhecimentos que possui;
- Construir inteligência prática; e
- Equilibrar a ansiedade por acertos com o receio de alarmes falsos.

Os indivíduos que reconhecem oportunidades podem ser melhores no processo de improvisação, ou seja, em formular planos e estratégias “na hora”, ao longo do caminho. Em outras palavras, o reconhecimento de uma oportunidade surge devido ao esforço para adaptar-se e para lidar com condições em permanente mudança ao seu redor.



Figura 13: Óculos.

Fonte: www.sxc.hu/photo. Acesso: 17 jul. 2009.

Como exemplo vou citar o caso do empreendedor Caito Maia, fundador da loja de óculos Chilli Beans, baseada na cidade de São Paulo. Caito morou durante um ano nos Estados Unidos, e quando retornou ao Brasil, trouxe uma variada quantidade de óculos em sua bagagem, que vendeu a preços mais baixos do que o mercado. Passou a repetir esta operação, com retorno suficiente para cobrir suas despesas.

Como não tinha estoque para repor os modelos vendidos, utilizou este fato como uma vantagem, um diferencial em relação aos concorrentes: todos os óculos eram exclusivos, pois só possuía um modelo de cada. E quem comprasse um par de óculos e depois não gostasse do modelo, poderia retornar e trocá-lo, sem nenhuma burocracia. Isto encorajava as compras, principalmente entre os clientes menos impulsivos. E como eram baratos, criou-se o conceito de que não haveria mais necessidade de ficar com apenas um só par de óculos, os clientes poderiam ter um modelo para cada ocasião, com diferentes cores e formatos.

Pretendendo ter um ponto para a venda de seus produtos e como não tinha capital para abrir uma loja e pagar funcionários, o máximo que Caito conseguiu foi montar um quiosque no corredor de um shopping na cidade de São Paulo. Com o quiosque no corredor e sem funcionário, iniciou o seu negócio com o esquema de autoatendimento. Isto permitiu a experimentação por parte dos clientes e criação de interatividade com a marca.

E neste sistema de autoatendimento, Caito pôde observar como se dava a compra, quais os tipos de óculos que as pessoas pegavam primeiro e quais tipos faziam mais sucesso. Era comum uma família ficar experimentando os óculos, os filhos rirem do pai testando um par de óculos extravagante, ou grupos de amigos escolherem, e por fim acabavam comprando algum modelo.

Assim, o negócio que foi adaptado à falta de recursos, passou a ser atraente ao público pela sua inovação e descontração pelo autoatendimento. Após seis meses de existência, Caito propôs a dois profissionais, um de marketing (que conheceu quando esta pessoa retornou para trocar os óculos) e um de finanças e controle, uma parceria com participação nos lucros, pois ainda não podia se comprometer com salários.

A partir daí, passaram a investir em marketing e em eventos para o público jovem, o seu mercado alvo. Após 10 anos de existência, a Chilli Beans conta com uma franquia que possui mais de 200 pontos de venda, inclusive no exterior, com funcionários diretos e indiretos nos mercados de fornecedores (em sua maioria do exterior) e de compradores.

Esse caso mostra a aplicação da inteligência prática e criativa na habilidade de resolver de forma diferente os variados problemas do dia a dia. Empreendedores assim estão mais aptos a combinar informações à sua disposição e transformá-las em algo novo. E quanto maior o acesso a informações, maiores serão as possibilidades de reconhecer oportunidades e fazer uso dessas informações.

No empreendedorismo, assim como em outros aspectos da vida, a vitória não será necessariamente do mais forte ou do mais rápido, mas daquele cujo julgamento estiver mais alinhado com a realidade.

RESUMO

As boas oportunidades para os novos empreendimentos surgem de ideias que são novas, úteis e geram lucros. E para conseguir esta combinação e desenvolver o conceito de um produto ou serviço inovador você pode contar com suas experiências em empregos ou trabalhos anteriores, a vivência em outros lugares, observações em viagens, e manter uma ampla rede de relacionamentos para compartilhar os conhecimentos e experiências. Esse conjunto de conhecimentos contribui para que as ideias brotem.

Vários produtos ou serviços são considerados inovadores quando há uma combinação de um ou mais produtos já existentes; os conceitos de produtos ou serviços são expandidos ou há analogia com algo já existente.

Para serem criativos e bem sucedidos os empreendedores necessitam de uma inteligência para o sucesso - a interação balanceada entre as inteligências analítica, criativa, prática e social. Isto permite que o empreendedor avalie se a idéia é útil e vale a pena segui-la, transforme-a em realidade e mantenha relacionamentos úteis para os negócios.

Dentre as técnicas práticas para reconhecer oportunidades você pode contar com a construção de uma ampla e rica base de conhecimentos; a organização dos conhecimentos; a melhoria do acesso a informações; com as conexões entre os conhecimentos que possui, e com a construção de uma inteligência prática.

Atividades de aprendizagem

Estudo de Caso: M Prado Consultoria Empresarial & Associados

Neste caso procuro mostrar como uma pessoa que teve uma longa carreira como executivo de grande empresa pôde utilizar a sua experiência e conhecimentos adquiridos para reconhecer novas oportunidades. As informações e processos de tomada de decisões armazenadas na memória o tornaram capaz de gerar valor econômico e lucros.

Marcelo Prado nasceu em 1956 na cidade de Ituverava, nordeste do Estado de São Paulo, hoje com 40 mil habitantes. Seu pai era agropecuarista e também fazia corretagens de fazendas. Numa primeira fase, o pai trabalhava em regiões próximas de sua cidade, mas em uma segunda fase, passou a negociar fazendas maiores em Goiás e Mato Grosso, passando a se ausentar até vinte dias de casa. O trabalho do pai era muito inconstante: tinha épocas em que estava com bastante dinheiro em caixa, com carros e até avião, mas havia outras épocas em

que mantinha apenas a sua fazenda. Com esta experiência Marcelo aprendeu a ter um maior controle de todos seus gastos. Sua mãe era funcionária pública, dotada de grande carisma e capacidade para lidar com o ser humano. Era forte, determinada e sabia enfrentar desafios. Em épocas de dificuldades ajudava financeiramente em casa, fazendo artesanatos, pintando quadros e ajudando na fazenda. Dela Marcelo acredita que herdou a fibra interior e a facilidade de relacionamento.

Durante a sua infância não era hábito os pais darem dinheiro para os filhos, mesmo aqueles com boa condição financeira. Assim, para comprar algo que queria, Marcelo fazia pequenos serviços, como engraxar sapatos, carregar malas na rodoviária, vender jabuticabas do quintal de seus avós. Desta forma, desde cedo ele aprendeu o quanto é difícil ganhar dinheiro. Segundo Marcelo “para vender ou prestar qualquer serviço, era preciso convencer, causar boa impressão, conquistar o cliente, se relacionar bem, e que para cada serviço deveria combinar o preço antes, porque o que é combinado não sai caro”.

A partir dos oito anos, começou a ter problemas de visão, uma doença degenerativa chamada retinose pigmentar, que evoluiria até a cegueira plena. Aos treze anos tinha apenas 30% da visão, mas mesmo assim Marcelo optou por enfrentar a situação ao invés de se tornar um fracasso. Continuou seus estudos, aprendeu a tocar violão e teclado, e ingressou em uma banda de amigos. Dividiu a liderança da banda como vocalista, e fizeram apresentações em festas para várias cidades da região, viajando todos em uma velha Kombi com os aparelhos de som no porta-malas. Aos 17 anos terminou o colegial, e decidiu cursar Agronomia.

Para fazer o vestibular na Unesp – Universidade Estadual Paulista, em Jaboticabal, teve que se reunir com o diretor da instituição para que lhe desse a chance de fazer as provas. Após a conversa, o diretor encarregou uma pessoa para ler as questões das provas para que ele pudesse respondê-las. Marcelo foi aprovado e concluiu o curso. Morou em república de estudantes e se relacionou bem com os colegas.

Como havia se especializado em soja, logo que formou conseguiu um emprego no Grupo Algar da cidade de Uberlândia – MG, que precisava plantar soja no cerrado para a sua fábrica de óleo. Assim Marcelo começou a sua carreira em uma empresa que abria áreas agrícolas de soja, tendo de morar em uma fazenda e acordar às cinco da manhã. Desde a universidade até o primeiro trabalho, foram muitas as dificuldades, e por várias vezes pensou em desistir. Mas Marcelo sempre considerou que não poderia acreditar na sorte, apenas no trabalho e na persistência. Sem a perseverança não haveria chance, e se não houvesse chance não haveria conquistas.

No inverno de 1999, Marcelo completava vinte e um anos no setor de agronegócios do Grupo Algar, sendo que nos últimos 10 anos atuava como vice-presidente da divisão Agro. Estava com 43 anos e tinha apenas 1% da visão, perda esta causada pela doença retinose pigmentar. Mas com a reestruturação do holding do grupo, juntamente com vários outros profissionais, Marcelo recebeu uma má notícia: foi demitido em 3 de junho de 1999.

Em suas atividades no grupo Algar ele havia desenvolvido a interação com as principais empresas brasileiras e multinacionais que pesquisavam e trabalhavam com defensivos, sementes, fertilizantes, máquinas e implementos agrícolas. Neste período houve a oportunidade de realização de visitas em seus laboratórios de pesquisa, unidades de produção, processamento e armazenagem no Brasil, Estados Unidos, Europa e Ásia. Na relação com essas empresas teve contatos com os seus principais executivos, e acesso a várias informações sobre o setor, onde notou as tendências de fusões e mudanças estruturais das empresas e de que forma os seus produtos auxiliavam no desenvolvimento da agricultura do país.

O Brasil possui uma das maiores áreas disponíveis para plantio no mundo. Com uma área total de 852 milhões de hectares, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 64,1% são agricultáveis, de acordo com dados do Ministério da Agricultura. Esta extensa área geográfica exigia efí-

ciência em termos de logística para distribuição, com um alto custo para manter vendedores treinados para viajar as regiões distantes. Para reduzir esses custos, as empresas agrícolas terceirizaram a atividade de vendas, e os vendedores se tornaram distribuidores autônomos.

Surgiram então, centenas de pequenos empresários representantes das empresas multinacionais, com grande faturamento devido aos altos volumes dos insumos agrícolas. A maior parte desses distribuidores foi constituída por profissionais técnicos, que deixaram as companhias multinacionais e iniciaram o seu próprio negócio. Normalmente eles se caracterizavam por um bom desenvolvimento técnico e comercial, mas com necessidade de evolução em relação a planejamento, finanças, gestão e recursos humanos.

Por outro lado, os produtores rurais eram carentes de informações, e os profissionais do canal de distribuição que tivessem uma postura de consultor de negócios levando a eles previsão do tempo, tendência de cotação de preços dos produtos agrícolas, novas tecnologias e apoio na gestão do negócio agrícola, levariam vantagens sobre a concorrência.

Marcelo percebeu que o setor do agronegócio, que correspondia a 27% do PIB brasileiro, ou R\$ 330 bilhões, com um superávit na balança comercial de 14,5 bilhões de dólares em 2001, (segundo a ABAG – Associação Brasileira de Agribusiness), tinha a possibilidade de melhorar a sua eficiência em termos de gestão tanto do lado do produtor, quanto do lado do distribuidor de insumos agrícolas.

Esse profissionais necessitavam ser profissionalizados através de treinamentos em todas as áreas administrativas, como finanças, recursos humanos, marketing, controle de estoques, logística e outros. Para aumentar seus conhecimentos em gestão, ele havia feito um curso de mestrado em Administração e a sua dissertação foi um “diagnóstico da qualidade de gestão das empresas de distribuição de insumos agrícolas”. Com este diagnóstico, Marcelo pretendia criar uma ferramenta gerencial

que ajudasse os distribuidores a evoluir na administração dos seus negócios, possibilitando a correção da estratégia e da operação, tornando-os mais competitivos.

Dentro deste cenário, com a reestruturação da empresa em que trabalhava e com a consequente perda do emprego, o que seria uma crise para o Marcelo Prado foi uma oportunidade.

Após a sua demissão, pensou em se empregar em outra empresa. Em um final de semana, foi convidado por amigos a passear de barco na represa de Miranda – MG próxima à Uberlândia. Da cabine do barco ouvia a conversa desses amigos: “ aquela casa bonita é do dono da lavanderia, a da direita é do dono da loja de PVC, a outra de tijolinho mais na frente é do proprietário de uma loja materiais de construção ”.

Daí percebeu que nenhuma daquelas belas casas era de diretores de grandes empresas. E que era possível viver muito bem trabalhando em um pequeno e médio negócio. Concluiu que os executivos de grandes corporações têm muito status, mas pequenos e médios empresários conseguem às vezes ter remuneração muito superior.

Nesta mesma época, foi jantar com um amigo que tem uma empresa de reciclagem de papel e plástico, que lhe perguntou quanto ganhava como executivo. Ao saber do valor, mencionou que seu cunhado, pequeno empresário de pallets, ganhava o triplo.

Depois destes dois exemplos, Marcelo se convenceu de que não deveria mais procurar emprego para trabalhar como executivo, e que era o momento de empreender um negócio próprio. Concluiu que poderia ser consultor, mas desejava fazer algo diferenciado, que levasse aos clientes uma solução mais ampla e completa.

Conhecendo os principais executivos das empresas brasileiras e multinacionais que pesquisavam e trabalhavam com defensivos, sementes, fertilizantes, máquinas e implementos agrícolas com atuação no Brasil, sabendo o quanto geraria de valor para essas empresas um programa de treinamento que tor-

nassem mais eficientes as inúmeras novas empresas distribuidoras de seus produtos e percebendo que a concorrência não havia identificado este mercado, Marcelo Prado, em 25 de junho de 1999, criou uma empresa de consultoria, a MPrado.

Para formar uma equipe de consultores ele ofereceu sociedade e parceria a alguns profissionais de sua antiga equipe que deixou o Grupo Algar na reestruturação em 1999, e também a alguns colegas de mestrado.

Passados três meses, depois de várias visitas a empresas da região não conseguiram nenhum contrato. As pessoas queriam saber para quem haviam prestado serviços, e Marcelo argumentava que conheciam as ferramentas e os caminhos para fazer os serviços. Como estavam começando muitos desistiam de fechar contratos. Além disso, não queriam expor o lado ruim da empresa para seus conterrâneos e chamavam “gente de fora”, dos grandes centros. Desconheciam que a base de uma consultoria seria é o sigilo, a discrição e a ética.

Assim, como o primeiro plano de oferecer consultoria regional não funcionou, Marcelo foi a São Paulo visitar empresas com as quais tinha contato. Visitou a empresa Basf Agro, que havia feito um grande investimento e queriam preparar os distribuidores para gerenciar e interpretar os softwares recém adquiridos. E acharam interessante trabalhar com uma empresa do interior, para comunicar com o seu público de igual para igual, com a mesma linguagem. E assim foi. Era um projeto de grande porte: de 1999 a 2002, a M Prado capacitou a rede de distribuidores de defensivos agrícolas da Basf, a equipe cresceu e a partir daí surgiram novos contratos.

Com base nos diagnósticos de sua dissertação de mestrado, Prado formatou novas propostas de trabalho para treinar e profissionalizar os empresários do varejo de insumos agrícolas que atuavam administrando o seu negócio espalhadas por todos os estados brasileiros.

Mostrou aos diretores das empresas fabricantes de insumos agrícolas os ganhos potenciais de contar com profissionais mais

bem preparados em estratégia empresarial, comercialização e marketing, tecnologia, recursos humanos, planejamento e finanças, e logística. Com a implantação dos treinamentos, poderia aumentar a produtividade dos varejistas, a eficiência em vendas e atendimento aos clientes, a gestão dos funcionários e reduzir os riscos de inadimplência.

As empresas compraram bem as ideias de Prado, e entre elas pode-se destacar que de 2003 a 2008 capacitou a rede de distribuidores da Syngenta. Prado, nesses grandes projetos, sempre gosta de trabalhar com exclusividade no segmento, pois as interações são muito estratégicas e fica impossível um prestador de serviço servir empresas concorrentes ao mesmo tempo.

Como Marcelo Prado havia trabalhado como executivo, e por muitas vezes, irritou-se com as consultorias devido aos altos custos de logística, hospedagem e alimentação, que ficavam descontrolados quando se contratava os serviços com as despesas por conta do cliente, ele adotou uma estratégia para vender os serviços: todas as despesas de logística, alimentação e hospedagem dos consultores seriam incluídas no valor dos serviços prestado. Isto evitou desgastes na relação com os clientes.

Marcelo Prado sempre acreditou que sua empresa de consultoria precisaria ter uma identidade perante o mercado, de uma empresa do interior que falasse o idioma do agronegócio, mas que tivesse padrões de qualidade equivalentes aos das melhores empresas internacionais. Nesses programas de profissionalização da gestão, as indústrias de defensivos patrocinaram uma parte dos trabalhos e os distribuidores a outra parte, com a exigência de fazer treinamentos em troca do aumento da reciprocidade entre as partes no negócio.

Hoje a MPrado é a maior empresa de consultoria em agronegócio no Brasil, com mais de 400 clientes já trabalhados em 25 estados do país, além de trabalhos desenvolvidos na Argentina, Paraguai e Inglaterra. Sem dúvida, como empreendedor, os rendimentos de Prado são muito superiores aos que ele auferia como executivo.

Diante deste caso, podemos perceber que o empreendedor Marcelo soube aproveitar de seu networking com diretores de empresas do setor agrícola e também de seu conhecimento da área de gestão no setor. Visualizou uma nova oportunidade empreendedora e a colocou em prática. E para realizar a sua visão, contou com vários profissionais especializados que o ajudaram a implementar o seu modelo de negócio.

Caso elaborado pelo autor João B. Oliveira (2009)

Questões referentes ao Estudo de Caso

1. Em seu ponto de vista, que fatos contribuíram para Marcelo desenvolver suas características de empreendedor?
2. Qual a sua opinião sobre os pontos mais relevantes do caso.
3. Como você pode descrever as interligações entre a persistência, capacidade de superação, habilidade de comunicação e relacionamento, experiência como executivo, conhecimento do setor, conhecimento em administração, observação do ambiente, networking, disposição em assumir riscos.
4. Você acha que Marcelo poderia desenvolver o seu negócio próprio sem parcerias?
5. Você considera que com parceiros com experiências complementares, Marcelo aumentou ou diminuiu os seus ganhos?
6. Considerando todo histórico, em sua opinião quais são os grandes desafios de Marcelo Prado para garantir a perpetuidade de seu negócio?

UNIDADE

4

Reunindo recursos

Objetivo

Após estudar esta Unidade você deve ser capaz de:

Explicar porque os empreendedores precisam reunir vários tipos de informações antes de iniciar um novo empreendimento e descrever a natureza dessas informações.

Explicar porque os empreendedores precisam de informações sobre o mercado antes de começar, quais são os meios para reunir essas informações e mostrar algumas fontes de informações.

Explicar a relevância dos conceitos de similaridade e complementaridade e porque os empreendedores devem realizar uma autoavaliação como parte do processo de escolha de cofundadores em potencial.

Explicar porque é difícil para os empreendedores obter fundos de investimentos externos e porque os empreendedores normalmente levantam pouco capital inicial.

Descrever as diversas fontes de capital para novos empreendimentos.

Introdução

Caro Estudante,

Você verificou nas Unidades anteriores que as novas empresas devem aproveitar as inovações que ainda não tiveram muita divulgação e setores que iniciam o ciclo de vida. Porém, a identificação de novas oportunidades de negócios exige o conhecimento das necessidades do mercado e dos clientes potenciais. Assim, antes de iniciar uma nova empresa nós necessitamos reunir outros tipos de informações para saber se o novo empreendimento é realmente viável, quais formatos os novos produtos e serviços devem ter e como esses produtos e serviços podem ser efetivamente comercializados.

Levantamento de informações essenciais

Informações bem variadas nos serão úteis, mas as seguintes informações são essenciais:

Informações comerciais: quem são os clientes em potencial, as suas preferências e as necessidades, o tamanho do mercado em que os empreendedores pretendem atuar, os concorrentes, os possíveis preços a serem praticados, dentre outros. Você deve considerar como concorrente tudo aquilo que impede uma pessoa de consumir o nosso produto ou serviço. Como exemplo vou citar a Disneylândia, que considera as casas das avós como concorrentes, pois são outras opções de locais que os pais têm para levar as crianças durante as férias.

Informações sobre as regulamentações e políticas governamentais: os conhecimentos sobre a legislação de impostos praticados para a atividade que pretendemos ter, a existência de incentivos para a

constituição de novas empresas inovadoras, como financiamento a juros subsidiados e possíveis isenções fiscais.

É importante que ao abrir uma empresa estejamos informados sobre a tributação incidente à classificação fiscal adequada ao porte da empresa. Existem classificações que tributam com mais rigor que outras. Antes de iniciar um novo empreendimento inovador é preciso saber se há alguma proibição, impedimento ou alguma regulamentação específica para o setor em que iremos atuar e para o negócio em si.

No setor de telecomunicações, por exemplo, as operadoras de telefonia devem ter um departamento que trata especificamente de assuntos regulatórios e da interação da empresa com a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL).

Informações sobre as várias leis que afetam determinados negócios: como exemplo as leis que tratam de aspectos trabalhistas, remuneração dos funcionários, férias, além de condições de segurança, saúde nas empresas e cotas para deficientes físicos. Tratamento de resíduos tóxicos e outras regras ambientais podem suspender ou mesmo proibir as atividades de organizações que as desrespeitarem. Como exemplo, uma empresa química pode ser multada se não tratar seus resíduos de maneira adequada, comprometendo a sua viabilidade e continuidade do negócio.

Frequentemente, o empreendedor evita estudos de mercado, imaginando que isso se aplica apenas a grandes negócios e a empresas já estabelecidas. Há uma crença generalizada de que a pesquisa é cara e que só pode ser conduzida por especialistas. Algumas pesquisas podem ser realizadas por nós como empreendedores, a custos relativamente baixos.

Neste ponto, devemos distinguir no levantamento as **informações secundárias*** das **informações primárias*** de mercado. A recomendação para o empreendedor é que se procure esgotar as fontes de informações secundárias, antes que considere a possibilidade de realizar levantamentos primários, qualitativos ou quantitativos. Na Unidade de metodologia de pesquisa foram abordados alguns estudos sobre o levantamento de dados primários.

GLOSSÁRIO

***Informações ou dados secundários** – são aqueles que já estão publicados e, portanto, disponíveis. Fonte: Aidar (2007).

***Informações ou dados primários** – são aqueles obtidos diretamente de informantes ou fontes da pesquisa, através de questionário e entrevista. Esses dados são utilizados especificamente para objetivo de um estudo. Fonte: Aidar (2007).

No quadro a seguir apresento as vantagens e desvantagens de cada uma das abordagens.

	Dados Secundários	Dados Primários
Vantagens	Grande disponibilidade de informações com custo baixo	Informações mais voltadas para as necessidades do negócio
Desvantagens	Informações podem estar desatualizadas ou não se encaixarem ao problema	Maior quantidade de trabalho, alto custo

Quadro 3: Fontes de informações

Fonte: Aidar (2007)

Levantamento de informações primárias de mercado

A abordagem mais óbvia para descobrir como as pessoas reagirão ao seu novo produto ou serviço é perguntar a elas. Isso vale para a maioria dos produtos, exceto para os que são realmente novos e criam novos mercados. Entretanto, apenas perguntar aos clientes como eles avaliam um novo produto também cria alguns problemas, mesmo quando o produto não é novo, pois pode haver informações confusas, difíceis de serem interpretadas. Para sanar estas dificuldades existem algumas técnicas de pesquisa mercadológica, como:

- **Pesquisa direta com o cliente:** pessoas do grupo alvo compararam o produto com outros já existentes de acordo com uma escala de pontos, baseando-se em supostas dimensões. Isto é feito mostrando-lhes cada produto e pedindo que classifiquem cada um. Por exemplo, ruim, bom e ótimo em termos de qualidade, utilidade e valor;
- **Mapeamento perceptual:** esta técnica procura identificar as principais dimensões dos produtos, como preço, qualidade, aparência, tamanho etc., e faz-se a comparação dessas dimensões desenhadas em um quadro; e

- **Discussões de grupo:** utilizadas para compreender como os clientes percebem e avaliam os produtos. Neste caso, grupos de 8 a 12 pessoas semelhantes aos clientes em potencial se reúnem durante uma a duas horas para descrever suas observações e reações sobre produtos relevantes. As discussões em grupo são conduzidas por um moderador, cuja tarefa é reunir uma ampla gama de opiniões dos participantes.

Levantamento de informações secundárias de mercado

O objetivo do levantamento de informações secundárias de mercado é reunir o maior número possível de dados disponíveis que nos permitirão conhecer a demanda e a oferta de um produto ou serviço. Também para analisar tendências do setor para compreender a fase de ciclo de vida do produto, identificar janelas de oportunidades, determinar o potencial de mercado e estimar a participação do negócio no mercado.

As informações secundárias podem ser obtidas a partir de levantamentos disponíveis em associação de classe e sindicatos, órgãos do governo, universidades, jornais e revistas setoriais e especializadas. A Internet facilitou a busca por informações secundárias; muitos sites do governo, de associações de classe e de organizações do terceiro setor disponibilizam informações relevantes para o inicio de um levantamento de mercado, da concorrência e de linhas de financiamentos exclusivas para pequenas empresas, muitas delas subsidiadas. A seguir apresento uma lista de alguns sites que vai ajudar você nessa busca.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) possui informações e serviços para o empreendedor e os micro e pequenos empresários. Disponibiliza estudos sobre causas de mortalidade de novos negócios, perfil empreendedor, economia informal, comércio exterior, entre outros. Possibilita o acesso a informações relacionadas a Arranjos Produtivos Locais (APL) (aglomerações

geográficas de empresas por especialidades setoriais) e cadeia produtiva (etapas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos, em ciclo de produção, distribuição e comercialização de bens e serviços). Integra os sites das diversas unidades estaduais do SEBRAE, com informações específicas de cada região. Para aprofundar seus conhecimentos visite o *site* <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 10 jun.2009.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) possui informações relacionadas aos censos, taxas de crescimentos populacionais, produção comercial, industrial e agropecuária. Tais informações podem apoiar na definição de políticas públicas e tomadas de decisões de investimento, na área pública ou privada. Constitui fonte de referência sobre a situação de vida da população nos municípios e em seus recortes internos, como distritos, bairros e localidades, rurais ou urbanos, cuja realidade depende de seus resultados para ser conhecida e ter seus dados atualizados. Mais informações sobre este instituto consulte <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 10 jun.2009.

Sistema Estadual de Análise de Dados – Fundação Seade – A fundação Seade é uma instituição pública ligada à Secretaria de Economia e Planejamento do Governo do Estado de São Paulo, com história secular de produção de estatística. Descendente da Repartição de Estatísticas e Arquivo do Estado, criada em 1892, é herdeira e depositária de um importante acervo de informações demográficas sobre o Estado de São Paulo. Nesse site será possível encontrar informações demográficas, além de dados estratificados de emprego e desemprego por setor de atividade, o que ajudará o empreendedor a compreender em que momento do ciclo de vida encontra-se determinado setor ou tipo de negócio. Para conhecer mais sobre esta fundação, acesse <www.seade.gov.br>. Acesso em: 10 jun. 2009.

Site Oficial do Governo Federal – Integra e dispõe de informações dos diversos ministérios e outros órgãos de governo, reunindo dados sobre agricultura e pecuária, assistência e previdência sociais, ciência e tecnologia, demografia, economia e negócios, educação, infraestrutura, meio ambiente, saúde, trabalho, emprego e turismo. Informações disponíveis em <www.brasil.gov.br>. Acesso em: 10 jun. 2009.

Ministério da Ciência e Tecnologia – Disponibiliza diversos indicadores de investimentos em ciência e tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, produção científica, patentes, entre outros. Possui legislação relativa à propriedade intelectual, meio ambiente, ecossistema, incentivos fiscais, tecnologia de informação e tratados e acordos internacionais. Há orientações sobre apoios financeiros nacionais e internacionais para pequenas empresas e empresas de base tecnológica, projetos de desenvolvimento científico e tecnológico, incluindo fundos setoriais, *links* com agências de fomento à pesquisa e editais para financiamentos não-reembolsáveis e subsidiados para pequenas e médias empresas. Informações disponíveis em: <www.mct.gov.br>. Acesso em: 10 jun. 2009.

O Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (INPI) – Traz definições de marcas e patentes, condições e prazos de validade, obrigações do titular, procedimentos para solicitação e acompanhamento de processo administrativo. Possui base de dados com possibilidade de pesquisa de marcas e patentes solicitadas e em processo de análise, que auxilia o empreendedor a proteger seu capital intelectual, por meio de registro de marca ou pedido de patente para uma invenção ou um modelo de utilidade. Para conhecer mais sobre marcas e patentes, consulte <www.inpi.gov.br>. Acesso em 10 jun.2009.

Ministério das Relações Exteriores – Para conhecer informações sobre possuir publicações e conteúdos relativos à: informações sobre o sistema jurídico, cambial e fiscal no Brasil, guia completo sobre as diversas etapas e procedimentos do processo exportador brasileiro, estatísticas da demanda e da oferta de 5.300 produtos em 180 mercados, orientação de tarifas e barreiras de acesso a mercados, análises de mercado para mais de 5 mil produtos em 72 áreas e conteúdo socioeconômico sobre o Brasil todas estas informações vinculadas ao Ministério das Relações Exteriores, acesse: <www.brasiltradenet.gov.br>. Acesso em: 10 jun. 2009.

Como as informações não estão prontas, nós devemos ser persistentes e criativos na busca dos dados. Imagine, por exemplo, que desejamos empreender um negócio e queremos lançar no mercado um novo produto para a queda de pêlos em cães e gatos. Para isto, é inte-

ressante estimar o porte desse mercado e sua tendência de crescimento nas grandes metrópoles brasileiras.

Pode acontecer que após uma busca persistente não consigamos obter o número de pessoas que têm animais domésticos nas residências, para esse mercado potencial. Nesse caso, nós poderemos levantar a informação de forma indireta, como: levantamento de consumo de ração, junto aos fabricantes, nos centros urbanos; pesquisar o percentual de animais que são alimentados com ração. Assim poderemos ter uma estimativa do tamanho do mercado para o nosso produto.

Reunindo equipe

Após a identificação de uma oportunidade de negócio, é necessário reunir recursos para dar continuidade ao processo empreendedor. A escolha de uma equipe é de suma importância, dado que o sucesso de qualquer novo empreendimento depende bastante dos recursos humanos que ele reúne, devido aos conhecimentos que eles possuem, suas habilidades, talentos, capacidades e reputações, além das redes sociais dos cofundadores e dos funcionários.

O processo de formação da equipe pode ser descrito em quatro etapas:

- Autoconhecimento do empreendedor, no sentido de se conhecer para conhecer quem deverão ser os melhores aliados à sua ideia.
- A escolha dos cofundadores.
- Estabelecimento de relações de trabalho eficazes com os cofundadores e com os novos funcionários.
- Escolha da equipe de trabalho e pessoas com o talento que o novo empreendimento precisa.



Figura 14: Equipe Tucano – Estudantes de Engenharia da UFU.

2º lugar geral no SAE Aero Design – USA. Abril 2006.

Foto: JB Oliveira (2006).

Por autoconhecimento entende-se o conhecimento de si mesmo. Quando refletimos sobre nós mesmos, temos a oportunidade de fazer uma autoavaliação e identificar as nossas quantidade e qualidade de conhecimentos, experiência, instrução, motivos para empreender e características que possuímos como donos do empreendimento.

Para pensar

Vamos pensar em nós mesmos. Você identifica alguma característica sua em que desempenha muito bem? E há alguma área que você precisa desenvolver melhor? Para formar uma equipe, o que você deseja de seu colega de trabalho? O que você quer que ele ou ela faça bem? E o que você pode fazer por ele ou ela?

Na segunda etapa, a escolha dos cofundadores, após nossa autoavaliação poderemos identificar pessoas similares a nós e pessoas que serão complementares. Porém, verifica-se a tendência dos indivíduos se associarem a outros que possuem aspectos similares. O resultado é que muitas novas empresas são iniciadas por equipes de empreendedores das mesmas áreas ou ocupações. Essa tendência pode conduzir a prejuízos tais como redundância, pois quanto mais semelhantes as pessoas são, maior o grau de superposição de seus conhecimentos, instrução, habilidades e atitudes.

O ideal é que as carências de um membro da equipe possam ser complementadas pelas diferentes habilidades dos outros membros. Devemos ter similaridades em objetivos, vontade de ter um empreendimento, desejo de levá-lo ao sucesso, e complementaridade na formação de uma equipe que vai dominar as principais áreas, como técnica, comercial e administrativa.

Para desenvolver uma visão mais precisa sobre nós mesmos e de outras pessoas podemos considerar cinco parâmetros:

- **a base de conhecimento**, tais como formação e experiências;
- **as habilidades específicas**, ou seja, capacidade de realização de tarefas;
- **a motivação**, os motivos pessoais para o empenho no empreendimento devem estar coerentes com os motivos dos cofundadores potenciais, a fim de evitar problemas futuros;
- **o compromisso**, desejo de persistir, apesar das adversidades, e o atingimento de metas pessoais relacionadas ao empreendimento; e, por último;
- **os atributos pessoais**.

No quesito de atributos pessoais, são identificadas as dimensões de personalidade, características nos indivíduos, tais como:

- **consciência** (trabalhadores, organizados, confiáveis versus preguiçosos, desorganizados e não-confiáveis);
- **extroversão-introversão** (gregários, políticos versus reservados, tímidos, sossegados);
- **amabilidade** (cooperativos, corteses e agradáveis *versus* não-cooperativos, desagradáveis, hostis);
- **estabilidade emocional** (calmos, confiantes e seguros versus inseguros, ansiosos, depressivos e emotivos); e
- **abertura à experiências** (criativos, curiosos, interesses amplos *versus* práticos e com interesses restritos).

Na terceira etapa, o estabelecimento de boas relações de trabalho, um fator que ajuda no entendimento das dificuldades de relacionamento é a comunicação eficaz. Mensagens e *feedbacks* claros para

a equipe, bem como críticas construtivas que foquem em questões específicas e gerem discussões proveitosa e construtivas. Isto pode auxiliar a atenção a temas importantes, motivar os lados a compreenderem as visões um do outro com mais clareza e encorajar as partes a considerarem as hipóteses com mais cuidado, levando a decisões mais completas.

A última etapa, a escolha de uma equipe adequada, está na contratação de recursos humanos. Se nós, ao iniciar um novo empreendimento, tivermos sucesso na obtenção de financiamento e na base de clientes, a necessidade de recursos humanos (funcionários) adicionais aos cofundadores se tornará evidente.

Novos empreendimentos encontram dificuldades na contratação por se tratarem de empresas ainda desconhecidas pelos trabalhadores potenciais, pois não oferecem as mesmas garantias das empresas já estabelecidas. A solução está nas redes sociais, tendendo a contratar pessoas que conhecemos diretamente ou pessoas que possam indicar os funcionários mais adequados. Isto fornece um quadro de pessoal rapidamente, e uma confiança por parte dos contratados.

Similaridade versus complementaridade

Apesar de termos mencionado sobre a tendência de associações entre pessoas com aspectos similares, podemos dizer que uma escolha equilibrada seria mais viável para a formação da equipe: concentrar na complementaridade com relação a conhecimentos, habilidades e experiências, e na similaridade com respeito a motivações, facilidade de comunicação e bom relacionamento entre as pessoas.

A similaridade propicia um ambiente confortável e com comunicação eficaz e sem choques de personalidades. Com ela é possível conseguir um bom ambiente de trabalho, uma relação duradoura e uma eficiência gerencial, tendo bons resultados. Nós como empreendedores deveremos buscar em cofundadores a similaridade em questões

“emocionais”, valores e motivações, e a complementaridade em questões técnicas, habilidades e experiências profissionais.

Por exemplo: em uma empresa de *software* é importante ter uma pessoa com ótimos conhecimentos técnicos e outra que saiba como divulgar o produto, para atingir e comunicar melhor com o público-alvo. Ou seja, a falta de extroversão em um empreendedor e um comportamento mais “comercial” em outro cofundador é de extrema valia para o sucesso do negócio.

Com a complementaridade pode-se aumentar a probabilidade de surgir novas ideias e enriquecer o conhecimento da equipe. Porém, pode haver conflitos principalmente quando os níveis de formação forem bastante diferentes.

Para exemplificar esta situação, apresento o caso da empresa Reformadora em Soldagens, criada por Mauricio Pereira. Formado em engenharia mecânica e com desejo de ter a própria empresa, Maurício visualizou uma boa oportunidade de negócio: manutenção de implementos agrícolas e caminhões tipo caçamba.

Durante o seu curso de engenharia mecânica, estagiou no laboratório de soldagens da sua faculdade, onde teve a oportunidade de conhecer empresários que possuíam caminhões com caçambas metálicas, máquinas e implementos agrícolas, que necessitavam de manutenções anuais com soldagens especiais. Ele verificou que as empresas da região não contavam com este tipo de serviço em sua cidade.

Maurício visualizou uma empresa em que ele atuaria na parte de contato com clientes (utilizaria o seu *networking* adquirido na universidade), no diagnóstico das necessidades de reparos, faria orçamentos, negociaria preços, prazos e formas de pagamento. Para a execução dos serviços, ele formaria uma equipe complementar com um mecânico especialista em soldagens.

Assim, Maurício propôs uma sociedade com um soldador experiente, que havia conhecido no laboratório da universidade. Iniciaram a empresa já com os clientes que havia conhecido durante os trabalhos no laboratório. Reparavam a carroceria metálica e também o mecanismo hidráulico. Maurício visitava outras empresas e conquistava novos clientes, conseguindo aumentar o número de clientes e sendo necessá-

rio contar com mais funcionários. O sócio era o chefe da oficina e executava os serviços de soldagem com os demais funcionários.

Porém, o sócio, que tinha a formação técnica, passou a considerar que a distribuição do trabalho não estava equilibrada, e começaram os problemas de relacionamento. Maurício percebeu que ambos conheciam de soldagem, mas não possuíam outra similaridade. Eram sócios com níveis de motivações e formação diferentes, um era engenheiro e outro era técnico. Maurício desejava aumentar a atuação da empresa com a conquista de novos mercados e grandes clientes, e o sócio não queria aumentar as horas de trabalho, além de considerar que apenas ele trabalhava, e que o engenheiro contribuía pouco para a empresa.

Diante disto, Maurício, vendeu a sua parte do negócio e considerou que em uma empresa, os sócios necessariamente devem ter similaridade, como o mesmo nível de formação, educação, motivações e atributos pessoais para evitar problemas de relacionamento que acabara de vivenciar.

Como você pôde verificar, ao iniciar um empreendimento com cofundadores, devemos especificar os papéis com antecedência para que possamos trabalhar em complementaridade. Muitos conflitos entre sócios surgem quando se deixa para depois esta definição clara de função na empresa.

Mas também, devemos procurar conhecer os potenciais cofundadores com os quais vamos nos relacionar, bem como conhecer a nós mesmos. E no processo de escolha de um cofundador ou sócio, é bom lembrar as palavras Lao Tsé, um filósofo da China antiga: “Aquele que conhece os outros é sábio, aquele que conhece a si próprio é iluminado”.

Saiba mais...

- Podemos conhecer vários pensamentos interessantes que perduram por séculos devido à sua profundidade no site: <<http://frases.netsaber.com.br>>. Acesso em: 10 jun.2009.

Outro detalhe no relacionamento entre as pessoas nas empresas é a tendência humana conhecida como viés auto protetor, explicado por Brown e Rogers (1991). As pessoas tendem acentuar as próprias contribuições e minimizar as contribuições dos outros. Atribuem o sucesso a causas internas (nossos esforços, talentos e habilidades) e os resultados negativos ou fracassos a causas externas (falhas e negligências dos outros, fatores além do nosso controle). Como resultado, ambas as partes concluem que estão sendo menos recompensadas do que merecem, e a situação acaba em conflito.

Para pensar

Em sua experiência profissional você se lembra de situações de conflitos de trabalho? Será que poderia estar ocorrendo o viés autoprotetor entre as pessoas envolvidas?

Financiando novos empreendimentos

Após a formação de uma equipe de trabalho, o próximo passo para o funcionamento de uma empresa é a obtenção dos recursos financeiros. Muitos empreendedores percebem que conseguir financiamento no Brasil é um dos principais problemas para as novas empresas, em virtude das exigências estabelecidas pelos agentes financeiros (bancos de varejo, principalmente), das altas taxas de juros cobradas e das dificuldades em pagar os empréstimos depois de realizado o acordo.

A questão é que a maioria dos empreendedores recorre apenas aos bancos de varejo, quando poderiam ser mais bem informados sobre as várias formas de financiamento existentes antes de tomar a decisão de qual, ou quais utilizarão em sua empresa e em que momento.

A maioria dos novos negócios opta por dívidas de longo prazo, e o dinheiro é assegurado de alguma forma com algum tipo de propriedade (garantias). A vantagem do empréstimo é que o processo é relativamente simples e rápido, e o empreendedor não precisa abrir mão

de ações da empresa (ter vários sócios). A desvantagem é que o risco envolvido é muito maior, já que não se tem certeza de que a empresa vai crescer o suficiente para honrar os compromissos.

Saiba mais...

■ No site: <www.google.com.br>. Acesso em: 10 jun. 2009., você pode digitar a palavra chave “fontes de financiamento” e obter estudos sobre várias fontes de financiamentos e informações de instituições, privadas e governamentais, que operam com financiamento de empresas.

Quando a empresa está no estágio inicial, sendo criada, geralmente as melhores opções para o empreendedor são os empréstimos e as economias pessoais da família, de amigos e de “anjos” (investidores pessoas físicas), as incubadoras de empresas, os programas especiais do governo etc. Isto porque os bancos de varejo exigem muita contrapartida para efetuar o empréstimo a altas taxas de juros, inviabilizando-o, e empresas de capital de risco dificilmente investirão em empresas nascentes devido ao alto risco do negócio.

Empresas com dois ou três anos de existência ou recém saídas de incubadoras de empresas são mais atrativas para os capitalistas de risco, pois elas passaram pela difícil fase inicial de inserção no mercado e necessitam de mais capital para um rápido crescimento, com boas perspectivas de valorização e retorno do investimento.

Nesses casos, o plano de negócios é a principal ferramenta do empreendedor em busca do capital, pois é pela análise do plano que os investidores decidirão ou não pelo investimento na empresa.

A seguir apresento algumas das várias opções de financiamento a pequenas empresas no Brasil.

Economia pessoal, família, amigos

É o tipo de financiamento mais comum e que geralmente é conseguido devido a fatores pessoais e do ambiente que cerca o empreendedor. Em casos como este vale mais a confiança e a amizade que as

outras pessoas têm com o empreendedor do que um plano de negócios. O financiamento pode se dar por meio de empréstimo (dívida) ou equidade (participação no negócio).

Além de recorrer à família e aos amigos, o empreendedor também pode recorrer a economias pessoais. Algumas alternativas são: dinheiro do fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS), programa de demissão voluntária, venda de automóvel (o famoso Pacheco - Passat, Chevette e Corcel), venda de imóvel (casa, sítio etc.), ou venda de outro bem.

Investidor “Anjo” (*Angel Investor*)

O “anjo”, ou investidor pessoa física, é um capitalista de risco que possui dinheiro e busca alternativas para obter melhor rentabilidade para esse dinheiro. Ele é quem coloca o *seed money* (dinheiro semente inicial) necessário para a criação de muitos negócios. Mas para isso analisa muito bem o plano de negócios da empresa e seu potencial. Geralmente este dinheiro é concedido em troca de uma participação acionária da empresa, ou de uma quota do capital social da empresa que está sendo criada.

O anjo em geral um ex-empreendedor em busca de um retorno acima da média, é comum nos Estados Unidos, onde é um dos grandes responsáveis pelo financiamento de empresas nascentes (*start-ups*). Sem se envolver na gestão do negócio, ele gosta de opinar e atuar como conselheiro. Gosta de negócios cuja base é inovação, e procura um retorno do capital investido em no máximo três a cinco anos.

Fornecedores, parceiros estratégicos, clientes e funcionários

A pequena empresa deve utilizar diferentes alternativas para manter o capital de giro e o fluxo de caixa positivo. Uma boa negociação com fornecedores, parcelando a compra de matéria-prima ou obtendo carência para o seu pagamento pode ajudar a empresa. Há casos de clientes que antecipam o pagamento das mercadorias ou da matéria-prima, em troca de descontos e outros benefícios, financiando indiretamente a produção dos bens adquiridos. Muitos funcionários

que possuem espírito empreendedor podem abrir mão de um salário maior em troca de participação nos resultados ou mesmo em troca de ações da empresa, ficando mais motivados e trabalhando mais na expectativa de maiores resultados pela frente.

Empresas de *factoring*

São organizações especializadas que compram as contas a receber de empresas com desconto (em geral 5%). Como os clientes de muitos setores têm entre 30 a 90 dias para pagar suas faturas, é comum os novos negócios recorrerem a empresas de *factoring* para obter capital imediato. O novo empreendimento vende suas contas a receber em torno de 95% do que elas valem e recebe de pronto o valor em dinheiro desses recebíveis. A operação de *factoring* não é um empréstimo e sim uma operação mercantil (compra e venda), e os riscos do recebimento dos títulos passam a ser de responsabilidade da empresa de *factoring*.

Saiba mais...

■ Você pode obter mais informações sobre *factoring* no site: www.geranegocio.com.br, digitando esta palavra-chave em busca. Acesso em: 18 jun. 2009.

Capital de risco

As empresas de capital de risco (do inglês *venture capital*) surgiram com a necessidade de se fomentar pequenas empresas iniciantes nos EUA, viabilizando aos empreendedores a possibilidade de dividirem experiências, riscos e fundos. As empresas que investem em capital de risco são geralmente grandes bancos de investimento, compostas por profissionais de alto nível e experiência no mercado financeiro, que administram grandes quantias de dinheiro.

A função principal dessas empresas é encontrar empresas e negócios com alto potencial de desenvolvimento em cerca de três a cin-

co anos, e que têm perspectiva de retorno acima da média do mercado. Dificilmente uma empresa iniciante recebe capital de risco. Esse tipo de investimento é mais indicado para empresas que já estão saindo da fase *start-up* e que precisam crescer rapidamente.

Programas do governo brasileiro

Existem diversas fontes de financiamento provenientes dos governos municipais, estaduais e federal que muitas vezes os empreendedores não ouviram falar. Em geral, os empreendedores mais atentos, os que mantêm algum contato com incubadoras de empresas ou participam de Arranjos Produtivos Locais (APL) promovidos pelo SEBRAE, estão sempre a par das várias formas de obter financiamento via órgãos do governo. Muitos desses programas destinam recursos não reembolsáveis para as empresas ou a um custo subsidiado, muito abaixo do praticado no mercado.

Saiba mais...

■ Arranjos Produtivos Locais são aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. Veja também o site: <www.sebraesp.com.br/empresas_rede/acao_territorial/apl>. Acesso em: 18 jun. 2009.

De acordo com o Instituto Euvaldo Lodi de Minas Gerais (IEL-MG), o ano de 2008 iniciou com treze oportunidades abertas de financiamento não-reembolsável para empresas, totalizando recursos de mais de R\$ 500 milhões, disponibilizados pelas seguintes entidades de fomento: Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), agência de inovação do Ministério de Ciência e Tecnologia, Fundações Estaduais de Apoio à Pesquisa (FAP's) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Tecnológico (CNPq). Dentre os programas de fomento podemos citar:

Programa Primeira Empresa (Prime): dezoito incubadoras-âncora foram selecionadas em 2008 para serem responsáveis pelo lançamento de editais destinados aos empreendimentos beneficiados pelo Prime. Cada instituição opera uma verba entre R\$ 9 milhões e R\$ 14,4 milhões. O Prime investirá R\$ 1,3 bilhão nos próximos quatro anos em empresas nascentes de base tecnológica. A expectativa do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) é atender a 5.400 empreendimentos, até 2011.

As empresas beneficiadas pelo Prime terão o projeto apoiado por duas modalidades de aporte de recursos. O valor total do financiamento é da ordem de R\$ 240 mil por empresa. O dinheiro é liberado em dois anos, sendo que a primeira parcela, de R\$ 120 mil, vem do Programa de Subvenção Econômica à Inovação. Neste programa o recurso é não-reembolsável. Já a segunda parcela tem como fonte o Programa Juro Zero, que prevê a devolução do empréstimo em 100 vezes sem juros.

No primeiro ano, a Finep prevê investir R\$ 240 milhões em duas mil empresas com até dois anos de vida. A meta do programa é ajudar os novos empreendedores a estruturarem os seus planos de negócio e a desenvolverem novos produtos e serviços. Mais informações no site: <www.mct.gov.br>. Acesso em: 15 jun. 2009.

Programa de Capacitação de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas – RHAE: o Programa de Capacitação de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas, iniciativa do Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT), tem como objetivo dotar o país de melhores condições de competitividade no mercado mundial, por meio da capacitação de recursos humanos. Apóia atividades de pesquisa tecnológica e de inovação, por meio de inserção de mestres e doutores nas empresas, concedendo bolsas de mestrado ou doutorado a projetos propostos com duração de 24 a 30 meses, de forma a dar suporte parcial ao desenvolvimento das firmas proponentes.

Programa Pappe (Programa de Apoio a Pequena Empresa): a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), investe R\$ 150 milhões em cerca de 1.500 micro e pequenas empresas inovadoras. Os recursos são do Programa Pappe/Subvenção.

A iniciativa faz parte do Programa de Subvenção Econômica da Finep, que oferece financiamentos não-reembolsáveis a empresas. Isso significa que os empreendedores qualificados não terão que devolver os recursos. O governo está dividindo com as empresas o risco de desenvolver um produto ou serviço inovador em áreas de interesse da sociedade.

Para estruturar o Pappe/Subvenção, a Finep firmou convênios em 17 estados brasileiros, sempre com entidades de apoio ao desenvolvimento local, como as Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa (FAP's) e os SEBRAEs regionais. Juntos, os parceiros vão aportar R\$ 95 milhões em recursos complementares. O objetivo é que essas instituições, conhecedoras da realidade local, ajudem a identificar com precisão os projetos prioritários em cada estado. Além disso, será possível um acompanhamento mais próximo das operações.

Os estados lançarão editais independentes, com valores e objetivos que respeitarão as características regionais. Em linhas gerais, serão beneficiadas empresas com financiamentos entre R\$ 50 mil a R\$ 500 mil. O Programa privilegia projetos de pesquisa e desenvolvimento de produtos, serviços e processos inovadores em áreas prioritárias da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (Pitce) do Governo Federal.

Também são atendidos projetos relacionados a arranjos produtivos locais e a sistemas estaduais de inovação. Como exemplo de negócios contemplados em 2008 temos: softwares em geral, acessórios para informática, sementes híbridas, sistema de secagem de grãos, kit de análise de leite, cadeira de rodas, método de ensino para crianças, gerenciamento ambiental, isolante acústico e manejo de pragas urbanas, dentre outros.

Em Minas Gerais, onde a parceria foi firmada com a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado (Fapemig), são destinados R\$ 24 milhões para empresas inovadoras. Desse total, R\$ 14 milhões oriundos da Finep, R\$ 5 milhões da Fapemig e R\$ 5 milhões da Federação das Indústrias de Minas Gerais (Fiemg), que também se uniu ao projeto. A meta é beneficiar cerca de 160 empreendimentos. Os outros estados apoiados serão São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Goiás,

Distrito Federal, Mato Grosso do Sul, Bahia, Pernambuco, Ceará, Rio Grande do Norte, Maranhão, Piauí, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Amazonas. Mais informações no site: <www.mct.gov.br>. Acesso em: 15 jun. 2009.

Fundo Ciatec de capital semente em Inovação Tecnológica: o Ciatec é um Fundo de Investimentos de capital semente, destinado à aplicação em empresas emergentes inovadoras. Tem como objetivo obter ganho de capital por meio de investimento de longo prazo em empresas em estágio inicial (inclusive estágio zero), com perfil inovador e que projetem um elevado retorno. Foi criado pelo BNDES, que destinou R\$ 80 milhões ao fundo. A gestão dos recursos será feita pela empresa Antera, em parceria com o Instituto Inovação.

No Brasil, o investidor tradicional tem resistência em colocar recursos em empresas nascentes, por causa do tempo de retorno e do risco de investimento, e isso é um obstáculo para o desenvolvimento dessas pequenas empresas. O Fundo Ciatec estimula uma cultura do empreendedorismo, e visa, além do retorno financeiro, o desenvolvimento do país. O BNDES estima a criação de até 3.000 empregos especializados, mais receita com pagamentos de impostos e geração de riqueza, em cerca de 50 projetos que deverão receber investimentos. *Site: <www.institutoinovacao.com.br>.* Acesso em: 15 jun. 2009.

Fundo de capital semente em incubadora de empresas: a iniciativa é parte de um programa da Finep, que prevê destinar 300 milhões de reais para o fomento de vários fundos-semente, a partir de 2008. O Gênesis, da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), saiu na frente, conseguindo, além da verba da Finep, atrair investidores privados para formar seu fundo. Uma das empresas gestoras de fundos privados considera que se trata de uma evolução natural do capitalismo brasileiro. Com a criação de fundos de capital-semente para impulsionar empresas nascidas nos bancos universitários, o Brasil começa a reduzir a distância entre produção acadêmica e mercado.

Nesse programa lançado pela Finep, os fundos deverão ser constituídos com 40% de capital vindo do governo, 40% de aporte de investidores institucionais e 20% providos por investidores individuais,

denominados de anjos. Nesse esquema, os anjos têm a garantia de, ao fim de um período de até sete anos, se tudo der errado, receber de volta pelo menos o dinheiro investido.

A Finep quer espalhar o conceito de capital de risco pelo país e incentivar os anjos, pois a figura deles é um elo que precisa ser estimulado na cadeia da inovação. Além de prover recursos de longo prazo para as empresas iniciantes, os fundos-semente desempenham o papel de construir uma ponte para a etapa seguinte, a do *venture capital*, que começa a crescer no Brasil. Um dificultador, entretanto, é que os fundos de *venture capital* só se interessam em investir quando a empresa chega a faturar entre 5 milhões e 10 milhões de reais.

RESUMO

Nesta Unidade foi apresentada a forma de levantamento de dados e os respectivos tipos de informações que os empreendedores precisam reunir antes de iniciar seu novo empreendimento. São informações do mercado, leis e regulamentações. As fontes de dados podem ser primárias e secundárias, com algumas metodologias de como obter informações primárias.

No item Reunindo Equipe, há a orientação de como o empreendedor pode formar uma equipe de trabalho, levando em consideração as similaridades e complementaridades eficientes entre os cofundadores e também entre os funcionários.

No item Financiando Novos Empreendimentos, foram apresentadas algumas alternativas de financiamento que o empreendedor pode utilizar para capitalizar a sua empresa nascente ou já constituída. Discorreu-se sobre diferentes tipos de financiamento, dívida e equidade e sobre o capital de risco e suas peculiaridades, como o foco em inovação e rápido crescimento.

Finalmente foram descritos alguns dos vários programas do governo brasileiro voltados a pequenas e médias empresas (PME). Com isso, após ter elaborado um bom plano de negócio (a ser apresentado na próxima Unidade), o empreendedor pode começar a elaborar sua estratégia para obter os investimentos necessários para dar início às atividades de sua empresa.

Atividades de aprendizagem

Questões para discussão

- 1) A maneira mais direta de se obter informações sobre como os clientes em potencial reagirão a um novo produto é simplesmente perguntar a eles. Por que algumas vezes esse método engana?
- 2) Em geral, temos a tendência de gostar de pessoas que são similares a nós mesmos em vários aspectos. Por que algumas vezes isso pode ser improdutivo para os empreendedores ao escolherem os seus sócios?
- 3) Em seu ponto de vista, a classificação das Dimensões da Personalidade mostra que algumas pessoas são mais propensas a se tornarem empreendedores do que outras? Quais características qualificam alguém para se tornar um empreendedor? Quais características podem classificar alguém como inadequado para se tornar um empreendedor?
- 4) Quais as diferenças básicas entre os dois tipos de financiamento: dívida e equidade? Quando o empreendedor deve usar um ou outro?
- 5) Pesquise nos *sites* do governo (por exemplo: <www.bndes.gov.br> Acesso em: 15 jun. 2009, <www.finep.gov.br> Acesso em: 15 jun. 2009, <www.mct.gov.br>. Acesso em: 15 jun. 2009, <www.mdic.gov.br> Acesso em: 15 jun. 2009) outras formas de financiamento da pequena empresa e discuta com os colegas quais são as mais adequadas para capitalização da empresa para a qual o grupo desenvolveu o plano de negócios.

A seguir apresentamos um Estudo de Caso sobre empreendedores que utilizaram uma tecnologia, já existente em outros países, mas que não havia nenhum concorrente nacional, e que passaram por um rápido processo de crescimento, contando como clientes grandes empresas do setor de petróleo.

Estudo de Caso: A empresa incubada de sucesso – Pipeway.

O Programa de Inovação Tecnológica criado pelo CNPq em 1982 foi o primeiro passo para a implementação de incubadoras e parques tecnológicos no Brasil. O objetivo inicial era colocar juntos a academia e empreendedores (OLIVEIRA E MENCK, 2008). Como reflexo deste programa, é apresentado no Quadro 4 o crescimento das atividades das incubadoras no Brasil ao longo da última década.

Ano	Número de Incubadoras de Empresas
1997	60
1999	100
2001	150
2003	207
2005	339
2007	401
<i>Incubadoras de Empresas</i>	<i>2.800</i>
<i>Companhias criadas e em operação</i>	<i>1.500</i>
<i>Empregos gerados</i>	<i>33.000</i>
<i>Total de receitas das empresas incubadas</i>	<i>R\$ 1.6 bilhão</i>

Quadro 4: Crescimento das Incubadoras de Empresas no Brasil nos últimos dez anos.

Fonte: Exame, 06 de Março de 2008.

O crescimento do número de incubadoras no país tem se refletido na criação de empresas incubadas de sucesso, como é

Este Estudo de Caso foi extraído e adaptado de Dornelas (2005). Originalmente escrito em 2001, este caso é uma rica fonte de informações para quem pretende iniciar um negócio baseado em inovação. As incubadoras de empresas e a proteção adequada das invenções em forma de patentes, bem como sua utilização no mercado de forma diferenciada, mostram que uma ideia que seja útil para as necessidades dos clientes, pode transformar-se em um grande negócio. Mostra também, que a dedicação e a concentração da equipe ao pronto atendimento aos clientes são de suma importância para o sucesso.

o caso da Pipeway, da incubadora PUC-RJ, no Rio de Janeiro. A empresa foi criada em 1998 e rapidamente começou a crescer e ganhar prêmios pelas suas inovações.

A Pipeway surgiu nos laboratórios da universidade, onde José Augusto Pereira da Silva trabalhava com pesquisas e desenvolvimento de produtos para a inspeção de dutos, em conjunto com a Petrobras. Guto, como é conhecido pelos amigos, é engenheiro de telecomunicações, formado pela PUC, com pós-graduação na mesma área. Durante a década de 1990, ele fez parte de um grupo de pesquisa da universidade, no qual acabou conhecendo seu atual sócio e orientador, o Prof. Jean Pierre von der Weid.

Foi nesse ambiente que Guto aprendeu a trabalhar em equipe, fator que ele considera fundamental para montar uma empresa e um time de gestão de primeira categoria, com sócios comprometidos com o negócio. Como havia muita demanda por parte da Petrobras, Guto, seu orientador Jean e o engenheiro Nelson resolveram criar a empresa, vislumbrando a oportunidade de negócio que tinham em mãos.

Apesar das dificuldades, conseguiram construir uma empresa que praticamente se auto financiou desde o início. O único aporte que tiveram de capital foram as economias pessoais, que somavam cerca de R\$ 40 mil, e um investimento de R\$ 60 mil do PADCT (Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico, da Finep). Usaram o dinheiro para construir um acessório para a ferramenta utilizada nas inspeções de dutos de óleo e gás.

A empresa levou quase um ano para fechar o primeiro contrato. Um detalhe interessante do serviço prestado pela Pipeway é que a ferramenta utilizada para inspecionar o duto só pode ser construída após o contrato fechado, pois cada duto tem diâmetro diferente. Esta ferramenta é introduzida em um oleoduto, e transportada junto com o óleo durante o processo de bombeamento. Como fica sempre suja de óleo, recebeu a denominação de Pig (significa porco em inglês). Assim, necessita-se de ferramentas diferentes e específicas para cada caso.

Foi nessa época que surgiu o primeiro desafio da empresa: construir uma ferramenta em tempo recorde.

No caso da Pipeway, como o grupo de pesquisadores constituiu uma empresa, a invenção e o produto desenvolvido pertencem à empresa, assim como qualquer patente depositada. Como trata-se de uma empresa de prestação de serviços, só depois de algum período de prestação do serviço é que a Pipeway vende o produto Pig. Isto porque, com constante desenvolvimento já possuem outro produto mais atual.

Um exemplo de prestação de serviços similar para a Petrobrás e também realizada por pesquisadores universitários foi o caso de desenvolvimento de equipamento para inspecionar o duto de petróleo retirado de águas profundas, na bacia de Santos.

Um grupo de pesquisadores da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) desenvolveu um produto que vai até o fundo do mar, a cerca de 1.500 metros de profundidade, e inspeciona os dutos. Além do equipamento, foram também desenvolvidos softwares para analisar as imagens e auxiliar na tomada de decisões. Só que este grupo de pesquisadores não constituiu empresa. Patentes e os produtos desenvolvidos são então da Petrobrás. Os pesquisadores trabalharam durante o período de desenvolvimento do projeto com bolsas de pesquisadores, e a Faculdade de Engenharia da UFU recebeu verba da Petrobrás para a construção de um laboratório para novas pesquisas no valor de R\$ 800 mil, construído em seu campus universitário.

Ambos os projetos contribuíram para a eficiência de uma grande empresa, mas no caso do projeto da UFU, ao fim do contrato a equipe altamente qualificada e experiente (pois contava com doutores e doutorandos) se desfez e cada membro seguiu caminhos diferentes.

Já no caso da Pipeway, a equipe continuou unida, e a coesão e objetivos comuns do grupo de pesquisa com tecnologia de ponta foi fundamental. Guto considera que o principal ponto forte de sua empresa é o comprometimento com os clientes, e sempre diz: não temos clientes, temos parceiros. E a confiança

e a competência demonstradas pela Pipeway têm feito com que seus clientes os procurem diretamente, sem recorrer à concorrência e à análise de propostas de outros competidores.

O negócio da Pipeway é muito específico e com poucos clientes no mercado, mas não deixa de ser atraente em termos financeiros. O desempenho financeiro da Pipeway confirma essa colocação. O faturamento da empresa foi praticamente zero em 1998, cerca de US\$ 200 mil em 1999, e US\$ 1 milhão em 2000. Em 2007 o faturamento foi de US\$ 5 milhões, e já empregavam em torno de 50 engenheiros. É um desempenho espetacular, digno de elogios e por isso tem recebido vários prêmios ao longo dos anos.

Começou com o prêmio de empresa incubada do ano de 2000, da Anprotec, quando ainda era uma empresa incubada. Outros prêmios na galeria de troféus da Pipeway: Prêmio “Empreendedores do novo Brasil”, concedido ao seu diretor-presidente pelo Instituto Empreender Endeavor e Editora Abril em 2002; Prêmio “Finep de Inovação Tecnológica 2003”; Prêmio “Empreendedor do Ano 2003 – categoria Emerging”, concedido ao seu diretor-presidente pela Ernst & Young.

O momento mais difícil pelo qual a empresa passou também pode ser considerado a maior vitória e exemplo de superação de desafios. A Pipeway participou da concorrência para a inspeção do gasoduto Brasil-Bolívia, em 1999, com cinco trechos em concorrência entre São Paulo e Porto Alegre. A Pipeway tinha como meta conseguir apenas um trecho, devido as suas limitações de pessoal (apenas quatro funcionários técnicos na época) e do tamanho do projeto.

Para a surpresa de todos, a empresa ganhou a concorrência para os cinco trechos. Eram quatro técnicos para trabalhar em cinco lugares ao mesmo tempo. Para complicar ainda mais a situação, a Pipeway tinha acabado de fechar um contrato com uma empresa americana para a inspeção de 1.900 km de dutos, tendo que fabricar 14 ferramentas diferentes, tudo ao mesmo tempo. Tiveram que, em quatro meses, cumprir todos os com-

promissos firmados, contratar novos funcionários e treiná-los, em jornadas ininterruptas de trabalho. Guto faz questão de dizer que isso só foi possível devido ao comprometimento dos funcionários e de toda a equipe da empresa.

Os concorrentes da Pipeway são empresas estrangeiras, e o grande diferencial da empresa brasileira é a tecnologia totalmente nacional, a preços muito competitivos. Isso fez os preços praticados no mercado doméstico caírem a patamares abaixo da metade dos valores praticados pelas empresas estrangeiras antes da entrada da Pipeway no mercado.

A grande estratégia da Pipeway foi o convencimento dos clientes para a utilização da tecnologia nacional, tão boa quanto às similares dos concorrentes, usando a tática de preços convidativos e o fato de estarem instalados na incubadora de empresas, o que lhes dava respaldo e uma respeitável imagem institucional. Resultado: em 1999 já detinham 90% do mercado nacional.

Daí para o mercado externo foi um pulo e a empresa tem atuado na América Latina, e espera atuar nos Estados Unidos e Europa.

Anexo do caso Pipeway: Perfil do Empreendedor José Augusto

Características pessoais:

Guto se considera detalhista, gosta de planejar e não deixa de ser pragmático por isso. A criatividade e a inovação foram a chave do surgimento da Pipeway, o que Guto considera fundamental aos empreendedores de sucesso. É visionário, líder e gosta de superar as expectativas, o que considera gratificante.

Lazer:

Nas horas de lazer, gosta de praticar mergulho, caça submarina, ir à praia e surfar. Gosta também de ler biografias e

histórias de empreendedores de sucesso. Não pensa em aposentadoria ou em viver de renda. Não faz seu estilo parar de trabalhar.

O que pensa sobre sociedade nos negócios:

Guto acredita que isso seja fundamental para se criar uma empresa de sucesso, pois a experiência e as competências somadas de cada sócio proporcionarão melhor desempenho à empresa.

Empreendedor versus gerente:

Hoje em dia ele gasta mais tempo dedicando-se à empresa do que no inicio, quando apenas era o responsável técnico. Hoje é diretor-presidente da Pipeway, mas já acumulou, além da responsabilidade técnica, a diretoria de marketing da empresa. Ele considera que nunca deixou de ser empreendedor, mas suas atribuições atuais são de caráter mais gerencial. E como gosta de trabalhar muito, ainda está ligado ao laboratório da universidade, onde continua fazendo suas pesquisas.

Lições de vida:

Guto acredita que se aprende muito mais com os fracassos que com os sucessos, e diz sempre isso aos funcionários, estimulando-os a melhorar e corrigir os erros.

“O sucesso é consequência do que se aprende com os erros, corrigindo os mesmos”.

Aspectos-chave na criação de uma empresa:

Formar o time campeão, que vista a camisa da empresa. Guto diz que houve um momento no início do negócio em que ele achava que só ele podia fazer as ferramentas para a prestação dos serviços. Mas com isso viu que a empresa jamais cresceria, pois estaria sempre dependendo dele. Foi quando percebeu a importância de se formar uma equipe e treiná-la adequadamente.

damente. Hoje, Guto gasta boa parte de seu tempo à procura de novas pessoas talentosas para se integrarem à equipe.

Paixão pelo trabalho, estresse, família:

Paixão pelo que faz é fundamental para se atingir o sucesso. Nos momentos de estresse, o apoio da família também tem um grande peso, pois é nela que o empreendedor busca amparo e incentivo nos momentos difíceis. O estresse tem também o seu lado positivo, pois Guto acha que ele ajuda no estímulo à criatividade.

Fonte: Dornelas (2005).

Questões referentes ao Estudo de Caso

1. Em sua opinião, quais fatores provavelmente levaram a Pipeway a ganhar prêmios nos últimos anos? Qual é a característica mais marcante de Guto como gestor da empresa?
2. De acordo com a abordagem da confluência da inteligência para o sucesso, quais fatores convergiram e contribuíram para a criação da Pipeway?
3. O caso da Pipeway mostra que é possível empresas iniciantes brasileiras concorrerem com multinacionais. Recorrendo ao processo empreendedor, quais etapas deste processo foram mais importante para a Pipeway (inovação, plano de negócio, equipe, capitalização)? Por quê?
4. Qual o papel que a incubadora de empresas da PUC-Rio teve para o sucesso da Pipeway? Se você tivesse uma grande ideia de negócio, recorreria a uma incubadora para iniciar sua empresa ou tentaria sozinho? Por quê?
5. Compare os modelos de prestação de serviços tecnológicos por pesquisadores universitários: na PUC-Rio os pesquisadores criaram uma empresa de base tecnológica; na UFU os pesquisadores receberam bolsa durante o projeto e a faculdade recebeu um laboratório. Qual modelo de prestação de serviços você considera mais adequado para a criação de riqueza e desenvolvimento do país?

Foto da construção de um oleoduto:



Figura 15: Atividade de campo para a construção de oleoduto.

Fonte: Consag – Consórcio Amazonas Gás. Gasoduto Coari-Manaus 2008.

Tubos do oleoduto a ser construído, e por onde passará o *Pig*:



Figura 16: Tubos do oleoduto a ser construído.

Fonte: Consag – Consórcio Amazonas Gás. Gasoduto Coari-Manaus 2008.

UNIDADE

5

**Plano de Negócio:
a ferramenta do empreendedor**

Objetivo

Após estudar esta unidade você deve ser capaz de:

Definir um plano de negócio e explicar por que os empreendedores devem ter um.

Descrever as principais seções de um plano de negócio e os tipos de informações que ele deve conter.

Explicar como o processo de persuasão desempenha um papel-chave nos planos de negócio e no sucesso de novos empreendimentos.

Explicar por que os investidores pedem para fazer uma apresentação verbal para expor suas ideias de produtos ou serviços e a sua empresa.

Descrever os erros que os empreendedores devem evitar na elaboração de um plano de negócio.

Introdução

Caro Estudante,

Como você viu nas Unidades anteriores, o plano de negócio é parte fundamental do processo empreendedor. Os empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. O plano de negócio tem sido essencial como instrumento para se entrar em uma incubadora de empresas, para captação de recursos financeiros junto a órgãos de fomento governamentais e também junto a capitalistas de risco e investidores anjos, principalmente no tocante às empresas de base tecnológica e com propostas inovadoras.

Existem empreendedores que iniciaram suas empresas sem um verdadeiro **plano de negócio***, mas muitos acabaram por contar armadilhas e erros do início do negócio, enquanto vários estudos comprovam que empresas que fazem bons planos de negócio antes de sua abertura têm maiores chances de sucesso.

Idealmente, o plano de negócio descreve como a qualificação da equipe gestora atuará para o sucesso do negócio, explica os recursos necessários e mostra a previsão dos resultados durante um período de tempo.

Com objetivos bem definidos, o plano serve como um guia detalhado para a conversão de suas ideias e de sua visão em um negócio real e em funcionamento, ajudando a persuadir pessoas aptas a investir no novo empreendimento. Explica o que a nova empresa está tentando realizar e como alcançará as metas propostas. E quanto mais claros forem os vínculos entre as metas almejadas e os meios para alcançá-las, mais convincente será o plano de negócios.

Por fim, deve-se preparar o plano de negócios pelo Plano e pelo Negócio, e não apenas pelo documento final. O exercício de preparar

GLOSSÁRIO

*Plano de negócio – é um documento que descreve a ideia e a oportunidade de um novo empreendimento e projeta os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios propostos para os primeiros três a cinco anos. Fonte: Dornelas (2008).

o plano certamente trará mais benefícios para o sucesso do empreendimento do que o documento propriamente dito.

Pode ser um grande erro de um empreendedor dizer que não prepara um plano de negócio por estar muito ocupado cuidando da empresa. Existem vários sites que apresentam planos de negócios, como o site do SEBRAE, de algumas incubadoras de empresas, e de instituições de apoio ao empreendedor, dentre outros.

A quem se destina o plano de negócio?

O plano de negócio não se destina unicamente a investidores e a bancos, ou é um documento exigido para participar em editais do governo ou de incubadoras.

Destinam-se para vários públicos, como parceiros (definição de estratégias e discussão de formas de interação entre as partes); bancos (para outorgar financiamentos para equipamentos, capital de giro, imóveis, expansão da empresa, etc.); investidores (empresas de capital de risco, investidores anjos, BNDES, governo, etc.); mantenedoras de incubadoras de empresas (SEBRAE, universidades, prefeituras, associações etc.); fornecedores (para negociação na compra de mercadorias, matérias primas e formas de pagamento); sócios (para convencimento em participar do empreendimento e formalização da sociedade) e os clientes (para venda do produto e/ou serviço).

O plano de negócio pode ser considerado um documento vivo, que muda com frequência conforme o negócio se desenvolve. É, pois uma trilha e não um trilho. Assim, como você não pode saber antecipadamente de que maneira ele progredirá, a quantidade de planejamento que pode fazer é limitada.

Por isto, os empreendedores de sucesso tentam evitar a “paralisia da análise” em que gastam muitas horas com planos longos e formais, com muitos dados, suposições e planilhas. Em vez disso, eles fazem um planejamento apenas o suficiente para iniciar sua nova em-

presa, e então reúnem informações no decorrer do funcionamento do empreendimento para refinar os planos.

Basicamente um bom modelo de planejamento de negócios tem a sequência:

- preparo de um plano de negócio simples e básico, que possa ser usado para obter os fundos iniciais, se necessário,
- abertura efetiva do negócio,
- refinamento do plano de negócio com base na experiência obtida com o funcionamento da empresa e uso do plano revisado para administrá-la e garantir financiamentos adicionais,
- comercialização dos produtos ou serviços, contratação de funcionários conforme a necessidade, crescimento do empreendimento etc.

Estrutura do plano de negócio

Como cada negócio tem particularidades e semelhanças, não existe um padrão específico ou estrutura rígida para escrever um plano de negócio, sendo praticamente impossível definir um modelo universal e aplicado a qualquer empreendimento. Assim, nós podemos sugerir estruturas de planos de negócio mais adequadas para pequenas empresas manufatureiras em geral, para empresas prestadoras de serviços ou para empresas focadas em inovação e tecnologia.

Entretanto, todo plano de negócio deve possuir um mínimo de seções para proporcionar um entendimento completo do negócio. Essas seções são organizadas de forma a manter uma sequência lógica e permitir que você entenda como a empresa é organizada, quais são seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e qual é sua situação financeira.

Requisitos básicos de um plano de negócio

A estrutura de um plano de negócio deve responder a algumas perguntas básicas (BARON; SHANE, 2007):

- Qual a ideia básica para o novo produto ou serviço?
- Por que esse novo produto ou serviço é útil ou atraente e para quem?
- Como a ideia será executada? Qual o plano para a produção do produto ou para a execução do serviço (projeto)? E para a comercialização? E para lidar com a concorrência?
- Quem são os empreendedores? Eles têm conhecimento, experiência e habilidade exigidos para o desenvolvimento da ideia e para o funcionamento da nova empresa?
- Quanto será necessário para financiar o empreendimento? Que tipo de financiamento? Como será utilizado? Qual o retorno esperado?

Ao apresentar o plano de negócio ou mesmo ler e analisar um plano de negócio de outra pessoa, você deverá saber responder às perguntas mais fáceis e outras mais difíceis.

Perguntas fáceis:

- O que você vai vender?
- Para quem você vai vender?
- Onde você vai vender?
- Quem são seus fornecedores?
- Quem são seus concorrentes?
- Quando você vai recuperar o investimento?

Perguntas difíceis:

- Qual é o ponto de equilíbrio do negócio?
- Quais são os riscos do negócio?
- Qual a taxa de inadimplência do setor?

- De onde virá o capital a ser investido?
- Quais são seus diferenciais?

Após estas questões respondidas, deverá estar claro para você ou para os assistentes:

- Produto/serviço
- Processo produtivo
- Análise do mercado
- Comunicação
- Distribuição
- Marca/imagem
- Estratégia
- Parcerias
- Implantação
- Impostos
- Localização
- Assistência técnica
- Comercialização
- Perfil do consumidor
- Qualidade
- Equipe
- Investimentos
- Projeções financeiras

Apresento a seguir um modelo de estrutura de plano de negócio. Cada seção deve ser objetiva e deve manter a essência dos aspectos a ela relacionados. Como exercício, vamos acompanhar os passos de elaboração do plano de negócio:

- **Capa:** por ser a primeira parte a ser visualizada por quem lê o plano, é uma parte importante do plano de negócio, devendo ser feita de maneira limpa e com informações pertinentes.

- **Sumário:** você deve colocar o título de cada seção do plano de negócio e a numeração da respectiva página. Isto facilita ao leitor encontrar rapidamente o que lhe interessa.
- **Resumo executivo:** é a principal seção do plano de negócio, e fará o leitor decidir se continuará ou não a ler o nosso plano de negócio. Deve conter uma síntese das principais informações, procurando responder às perguntas básicas relacionadas anteriormente, sendo breve, sucinto e objetivo, deixando claro para o leitor do que se trata o nosso empreendimento. O resumo executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser elaborada.
- **Análise estratégica:** nesta parte definimos os rumos da empresa, sua visão e missão, as potencialidades e ameaças externas, as nossas forças e fraquezas, os objetivos e metas de negócio. Se faremos parcerias (é difícil iniciar sem ajuda mútua entre empresas). Esta seção é a base para o desenvolvimento das demais ações do plano.
- **Histórico e finalidade** (quando já houver um histórico): descreve a nossa ideia de maneira mais detalhada e a situação atual do negócio, crescimento, faturamento nos últimos anos, a razão social, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados, etc.
- **Produtos e serviços:** nesta parte descrevemos os produtos e serviços, como são produzidos e como os serviços são prestados (modelo de prestação de serviços). Quais recursos vamos utilizar, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes, se a empresa detém marca ou patente de algum produto, se haverá assistência técnica ou serviços pós-venda etc.
- **Análise de mercado:** como de nada adianta um ótimo produto que ninguém quer comprar (vários são os exemplos de bons produtos que falharam), os investidores querem informações específicas e detalhadas sobre o mercado. Desejam saber como nós empreendedores identificamos o mercado dos nossos produtos (se fizemos pesquisa ou análise de mercado, qual o perfil do consumidor, qual é a qualidade percebida pelo consumidor), qual o tamanho desse mercado e se está crescendo ou diminuindo.

Isso exige informações detalhadas sobre os produtos da concorrência (se existirem, como os nossos produtos serão superiores aos deles); empresas concorrentes (quem são e como provavelmente responderão aos nossos novos produtos); e preço (como será definido o preço do nosso produto ou serviço com relação aos produtos ou serviços da concorrência).

- **Estratégia de marketing:** devemos mostrar como nossa empresa pretende vender o produto/serviço e conquistar os clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Devemos abordar os métodos de comercialização (direta, representante comercial etc.), diferenciais do produto ou serviço para o cliente, principais clientes, canais de distribuição e como os nossos produtos ou serviços serão promovidos, projeções de vendas e estratégia de preços.
- **Desenvolvimento e produção:** aborda a implantação da empresa, contratação de pessoas e negociação. Fornece informações sobre o ponto em que estão os produtos e serviços do nosso empreendimento: se ainda estão em desenvolvimento ou totalmente desenvolvidos e prontos para serem produzidos. Se sim, quais as previsões de custos e prazos para a fabricação do produto ou prestação do serviço e as medidas de qualidade e segurança. Essas questões são importantes, porque os processos de desenvolvimento podem levar meses, e aos investidores interessa saber se estamos conscientes sobre o seu desenvolvimento.
- **A equipe gerencial:** descreve os conhecimentos, as habilidades e as experiências da equipe que cuidará da administração do negócio, detalhando o que já possuímos e o que será necessário incrementar em termos de habilidades específicas. Também os investidores querem ter alguma certeza de que nós, membros da equipe, desenvolvemos boas relações de trabalho, se cada membro tem papéis e deveres claramente atribuídos e se a comunicação entre a gente é boa.
- **Plano financeiro:** devemos apresentar o atual estado financeiro da empresa e oferecer projeções para necessidades futuras (quanto necessitamos de capital, quando e com que propósito). Devemos ter as necessidades de capital de giro, custo de produção, estimativa de receita, demonstrativo de re-

sultado projetado e fluxo de caixa com o horizonte em torno de cinco anos, balanço patrimonial, identificação dos impostos, análise de ponto de equilíbrio e análise de indicadores financeiros como prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*), taxa interna de retorno (TIR), valor presente líquido (VPL) etc.

- **Fatores de risco:** devemos falar sobre os riscos que o nosso empreendimento enfrentará e as medidas que nossa equipe de administração tomará para proteger o empreendimento. Dentre estes riscos podemos citar: corte de preços por parte da concorrência; tendências imprevistas na indústria, que tornam o produto ou serviço menos desejável ou comercializável; não alcançar projeções de vendas; exceder estimativas de custos; dificuldade de obtenção de financiamento; tempo de espera maior do que o esperado para a obtenção de peças ou matéria-prima.
- **Colheita ou saída:** versa sobre informações para os investidores que estão interessados em compreender exatamente como lucraremos se a empresa for bem-sucedida.
- **Programação das etapas e marcos:** trata de uma programação de cada fase no novo projeto, de modo a ter tais fases explícitas para os futuros investidores, tais como: incorporação formal; conclusão do projeto; conclusão do protótipo; contratação da equipe inicial; apresentação do produto; parcerias; produção; recebimento dos pedidos; primeira venda; rentabilidade.
- **Anexos:** devemos apresentar informações financeiras e resumos detalhados do novo negócio.

Como fazer uma apresentação eficaz do plano de negócio

Após a leitura do plano de negócio por parte de potenciais investidores, uma pequena parcela deles irá se interessar pelo nosso

empreendimento. Assim ele acaba nos convidando para realizar uma apresentação formal do projeto de negócio. Nesta fase, é importante que a apresentação seja realizada de maneira tranquila, vislumbrando sempre o sucesso, e nunca a rejeição. De acordo com pesquisas realizadas, a maneira como você espera o resultado de uma apresentação influencia de forma substancial no resultado efetivo da mesma. No entanto, o evento da apresentação em si pode seguir algumas diretrizes importantes:

- Prepare seus comentários e sua apresentação, adequando ao tempo disponível para realizar a mesma.
- Escolher o conteúdo com cuidado faz muita diferença. Ser objetivo e falar realmente da "alma" do nosso empreendimento e por que ele pode dar certo são fatores essenciais.
- Concentre-se na persuasão, e esqueça os detalhes técnicos. O que os investidores querem saber é o que você está apto a fazer e como irá fazê-lo.
- Seja entusiástico, mas fundamente com dados sólidos sempre que possível.
- Ensaie a apresentação realizando a mesma para amigos e cofundadores de sua empresa. Eles poderão dar *feedbacks* sobre alguns pontos que porventura forem falhos.
- Esteja aberto e preparado para perguntas, que certamente ocorrerão acerca do assunto.

Armadilhas na elaboração do plano de negócios

Normalmente, quando o plano de negócio é avaliado por investidores, eles possuem poucos minutos para avaliar um documento, que podemos ter levado semanas para elaborar. Por isto é essencial evitar erros que contribuem para a rejeição do plano, independentemente se

o restante do documento está bem elaborado. Essas armadilhas, em número de dez, são as seguintes:

1. Falta clareza sobre o que é o negócio;
2. Benefícios que o consumidor vai ter não estão claros (explicar os benefícios);
3. Falta foco ao negócio (não oferecer muita coisa além do que o cliente quer);
4. Análise de mercado não confiável ou superficial;
5. Falta de métrica para medir o grau de sucesso do negócio;
6. Modelo de negócios obscuro (às vezes o lucro vem pelo serviço prestado e não pelo produto vendido);
6. Pouco conhecimento a respeito dos competidores;
7. Pouco conhecimento de nossas próprias fraquezas (mostrar a fraqueza para que o investidor possa investir para saná-la);
8. Indefinição do que será feito com o recurso a ser investido (programação clara de como vai ser usado o investimento);
9. Ausência de controles internos (todos trabalham, mas ninguém controla o todo).

Para sanar estas armadilhas você deve ler o plano de negócio novamente com o objetivo de refinar o planejamento.

A seguir apresento uma estrutura de plano de negócio sugerida para empresas em geral.

Saiba mais...

■ Você pode obter outros modelos de planos de negócio ao acessar o site, <www.google.com.br>. Acesso em: 15 jun. 2009, e digitar “plano de negócio”. Na primeira página surgirão várias opções, entre as quais selecionei:

<<http://www.pucrs.br/agt/raiar/download/plano.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2009.

<<http://www.planodenegocios.com.br/>>. Acesso em: 15 jun. 2009.

<<http://www.efetividade.net/2007/10/10/modelo-de-plano-de-negocios-como-fazer-o-seu-com-efetividade/>>. Acesso em: 15 jun. 2009.

<<http://www.sobresites.com/empreendedorismo/planodenegocios.htm>>. Acesso em: 15 jun. 2009.

<<http://www.geranegocio.com.br/html/peqneg/p3.html>>. Acesso em: 15 jun. 2009.

<<http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/planeje-sua-empresa/plano-de-negocio>>. Acesso em: 15 jun. 2009. Fim do saiba mais

Estrutura de plano de negócio para empresas em geral:

1. Capa

2. Sumario

3. Resumo Executivo

 3.1 Declaração da visão e missão

 3.2 Objetivos gerais do negócio e metas

 3.3 Estratégia de marketing

 3.4 Processo de produção

 3.5 Equipe gerencial

 3.6 Investimentos e retornos financeiros

4. Produtos e Serviços

 4.1 Descrição dos produtos e serviços (características e benefícios)

 4.2 Previsão de lançamento de novos produtos e serviços

5. Análise da Indústria
 - 5.1 Análise do setor
 - 5.2 Análise da concorrência
 - 5.3 Diferenciais competitivos
6. Plano de Marketing
 - 6.1 Estratégia de marketing (preço, produto, praça, promoção)
 - 6.2 Canais de vendas e distribuição
 - 6.3 Projeção de vendas
7. Plano Operacional
 - 7.1 Análise das instalações
 - 7.2 Equipamentos e máquinas necessárias
 - 7.3 Funcionários e insumos necessários
 - 7.4 Processo de produção
 - 7.5 Terceirização
8. Estrutura da Empresa
 - 8.1 Estrutura organizacional
 - 8.2 Assessorias externas (jurídica, contábil etc.)
 - 8.3 Equipe de gestão
9. Plano Financeiro
 - 9.1 Balanço patrimonial
 - 9.2 Demonstrativo de resultados
 - 9.3 Fluxo de caixa
10. Anexos

RESUMO

Nesta Unidade você pôde estudar os aspectos que envolvem a elaboração de um plano de negócio e as razões de fazê-lo. O plano de negócio é um documento que explica a visão do empreendedor e como será convertida em um negócio lucrativo e viável.

Os capitalistas de risco e várias fontes em potencial de fundos exigem um plano de negócio formal como a primeira etapa para a consideração de investimentos em novos empreendimentos.

Nesta Unidade apresentei uma estrutura básica para um tipo de negócio, mas lhe lembrei que não existe um padrão geral de plano de negócio que se aplique a todo tipo de negócios (serviços, comércio, indústria). Diante desta consideração, verificamos que muitos empreendedores bem-sucedidos desenvolvem um plano de negócio bem simples e, em seguida, o refinam a partir de informações obtidas durante o funcionamento real do novo empreendimento.

Durante as apresentações orais do plano de negócio, devemos levar a sério e tentar fazer um excelente trabalho, por ser muito importante para o futuro dos nossos empreendimentos.

Questões para discussão

- 1) Considerando que a redação de um plano de negócio é trabalhosa, por que é recomendável a sua elaboração? Por que não apenas começar a empresa?
- 2) Qual é a principal meta do resumo executivo e por que ele é importante?

3) Por que é importante explicar qual é o estágio do novo produto ou serviço com relação ao processo de produção (por exemplo, é uma ideia? Um protótipo? Está em produção?)

Atividades de aprendizagem

Estudo de Caso: Chocolatier Cecília Markiewicz



Figura 17: Chocolates temáticos

Fonte: www.sxc.hu/photo. Acesso: 17 jul. 2009.



Figura 18: Chocolates variados

Fonte: www.sxc.hu/photo. Acesso: 17 jul. 2009.

Cecília Markiewicz é natural de Araguari e cresceu vendendo a mãe confeitar bolos. De sexta-feira até domingo, a casa era cheia de encomendas, em uma época em que não existia batedeira elétrica, sendo que toda a massa de bolo era batida à mão. A mãe tinha que trabalhar praticamente o final de semana inteiro, até à noite, para atender a todas as encomendas.

Em 1986 Cecília mudou-se para Uberlândia para estudar e trabalhar como vendedora de produtos veterinários para gado. Depois que se formou em Economia trabalhou em banco, aonde chegou a ser gerente. Saiu do banco para ter filhos e resolveu estudar novamente, cursando secretariado trilingue na faculdade. Estudava à noite e tentou fazer estágio para aproveitar o tempo livre durante o dia, mas não conseguiu. Em 1999, passou o Natal em Belo Horizonte e conheceu uma chocolataria que fabricava trufas, as quais Cecília achou deliciosas. Foi aí que teve a ideia de montar um negócio daquele.

Empolgada, voltou de Belo Horizonte com três quilos de chocolate, um branco, um ao leite e um amargo. Tentou fazer as trufas, mas queimou a matéria-prima toda e ainda quase incendiou a sua cozinha. No meio de toda a fumaça, para ela foi um desespero. Para aprender a fazer as trufas procurou duas profissionais em Uberlândia, e para sua surpresa, as profissionais a desanimaram ainda mais, comentando que aquilo não era para ela, que era muito difícil e que seria melhor desistir. Mas ela não desistiu e numa reportagem de um jornal impresso leu uma receita de trufas e no final tinha o telefone de contato de uma renomada chocolatier da capital mineira. Entrou em contato com a chocolatier e a partir daí a coisa deu certo. Devido ao fato de estudar à noite passou a fazer trufas de madrugada. Como sempre via a mãe trabalhando na cozinha até tarde, para Cecília o longo período de trabalho na preparação dos produtos era uma coisa normal. Passou a vender as trufas na faculdade, e na sala de aula, a cada noite, sem sair do lugar, ela vendia umas 100 unidades. E aí o negócio deslanchou de tal forma que as encomendas não pararam mais.

Na Páscoa do ano 2000, sozinha fez duas mil trufas e não foram suficientes para atender a demanda. Então ela percebeu que o seu apartamento era pequeno demais e mudou-se para uma casa grande em um bairro afastado do centro, e no seu cartão de visita fez um mapa indicando como as pessoas poderiam encontrá-la. Passou a trabalhar com seis funcionários, e

Cecília continuou a se especializar na confecção de chocolates realizando cursos e workshops em Belo Horizonte, São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília, conhecendo outras pessoas do ramo e aprendendo outros modelos de negócios. Assim começou a assinar bufê de doces em festas e eventos em Uberlândia e cidades próximas.

Como seus produtos são artesanais e não utiliza formas padronizadas, percebeu que poderia atender a vontade dos clientes, fazendo produtos diferenciados para cada ocasião, quer sejam festas ou eventos empresariais. Desta forma, pôde atender tanto ao nicho de festas infantis como de recepções empresariais, com oficinas de chocolate, elaboração de roupas de chocolate para debutantes, rendas de chocolate para cobrir bancadas e mesas, cestas comestíveis, e chocolates que variam de acordo com o negócio do cliente. Por exemplo, se uma cabeleireira a contrata para um bufê, ela faz chocolates em forma de pentes, escovas e secadores. Se for uma empresa de comunicação, os chocolates e doces têm a forma de microcomputadores, câmera de vídeo, canetas e laptops. No mercado não existem formas prontas e este é o grande diferencial do trabalho: a criação e a personalização.

Em 2002, uma amiga que cursava a disciplina Empreendedorismo do curso de Administração da Universidade Federal de Uberlândia, precisou realizar um Plano de Negócio como trabalho acadêmico. Conversou com Cecília, e realizou o Plano de Negócios Chocolatier Markiewicz, para abertura de uma chocolataria. Já tinha uma ideia de local e clientes. Com o plano, analisaram a concorrência, os pontos fortes da empreendedora e ações para eliminar pontos fracos, necessidade de investimentos, de pessoal, de capital de giro, custos dos produtos etc. De posse dessas informações mercadológicas, operacionais e financeiras de uma chocolataria, no Natal de 2002 Cecília montou a loja em um bairro nobre da cidade, a Chocolatier Cecília Markiewicz, onde pôde atender a uma demanda sempre crescente. Está com uma empresa organizada e

com 15 funcionários, e mesmo assim trabalha 14 horas por dia, mas sem se importar, pois gosta do que faz. Em 2008 passou a usar mais a estrutura da loja, oferecendo café e tortas recheadas com trufas, vários recheios para o tradicional pão de queijo mineiro, dentre outros. Para eventos como o Natal, vende muffins, panetones especiais, além de cestas comestíveis feitas com doces e chocolates no formato de trenó do Papai-Noel e que vão cheias de trufas, bombons, bolos e panetones ao gosto do cliente. A loja processa por mês meia tonelada de chocolates e é responsável por assinaturas de festas de norte a sul do país. Cecília tem percebido que os consumidores estão cada vez mais valorizando os produtos diferenciados, e o seu próximo sonho é abrir franquia e criar uma escola de gastronomia para adolescentes carentes.

Fonte: Caso elaborado pelo autor João B. Oliveira.

Questões referentes ao Estudo de Caso

- 1) Que características empreendedoras você identifica em Cecília? Você considera que o fato de ter convivido com a mãe que elaborava bolos a ajudou a visualizar e criar um negócio parecido no futuro?
- 2) Você considera que Cecília passou por todas as etapas do processo empreendedor visto na Unidade 1?
- 3) A busca por informações primárias e secundárias foi importante para este negócio de chocolataria? Justifique sua resposta.
- 4) Em seu ponto de vista você considera que a especialização na área e networking com profissionais do setor ajudaram a desenvolver um formato mais profissionalizado do negócio?
- 5) Você acredita que neste setor, em que pequenas empresas podem entrar, a diferenciação é relevante?

Curso de Graduação em Administração a Distância

- 6) Cecília contou com um plano de negócio depois que já havia iniciado o negócio. Em que medida este plano de negócios pode ter contribuído para crescimento do empreendimento.

REFERÊNCIAS

AIDAR, M. M. **Empreendedorismo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. Coleção Debates em Administração.

ALMEIDA, Emerson de. **Fundamentos da empresa relevante**. Rio de Janeiro. Campus. 2006.

ARDICHVILI, A.; CARDOZO, R.; RAY, S. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. **Journal of Business Venturing**, 18:105-124, 2003.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BIDHÉ, Amar. Origem e Evolução do Empreendedor. **HSM Management**. São Paulo: AF Comunicações, n. 25, 2001.

BROWN, Joel D.; ROGERS, Richard J. Self-serving attribution: the role of physiological arousal. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 17: 501-506, 1991. In: DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**. Rio de Janeiro. Elsevier. 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Planos de negócios que dão certo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa ideia! E agora?** São Paulo: Cultura Editores, 2000.

FILION, Louis Jacques. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV. Vol. 31, n. 3, jul./set. 1991. p. 63-72.

_____. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**. Blumenau. Furb. Vol. 9, n. 2, p. 65-79. abr./jun. 2004.

FRIEDMAN, Thomas L. **O mundo é plano**: uma breve história do século XXI. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

Curso de Graduação em Administração a Distância

INSTITUTO EMPREENDER ENDEAVOR. Disponível em:
 <www.endeavor.org.br>. Acesso em: 5 jun. 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 1998.

NÓBREGA, Clemente. Estratégia, marketing e inovação: aprendendo a pensar e gerenciar as empresas do século XXI.

Encontro Mineiro de Empreendedorismo. Belo Horizonte. Julho 2008.

OLIVEIRA, João Bento; BORGES, Nádia Corsino. Modelo de estímulo ao comportamento intra-empreendedor: o caso de um grupo empresarial brasileiro. **XL Asamblea Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración** (Cladea). Santiago-Chile. 2005.

_____; FILION, Louis Jacques; CHIRITA, Mircea Gabriel Estudo das Linhas de Pesquisa sobre os Intra-empreendedores e Organização Empreendedora: exame da documentação de 1996 a 2006. **V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas** (EGERPE). Universidade Mackenzie. São Paulo-SP. Março 2008.

_____; MENCK, André C. M. Modelos para o Sucesso de PMEs de Base Tecnológica de Origem Acadêmica. **XXXII ENANPAD**. Rio de Janeiro. 6 a 10 de setembro de 2008.

PINCHOT, Gifford. **Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor**. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1989.

REVISTA EXAME. **O Semeador**. Ed. 913. March 06, 2008. p. 25.

SCHUMPETER, Joseph A. **The theory of economic development: an inquiry into profits, capital credit, interest, and the business cycle**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SANTOS, M. **MCON - consultoria empresarial**. Disponível em:
 <www.mcon.com.br> Acesso em: 5 jun. 2009

STERNBERG, Robert J.; GRIGORENKO, Elena L. **Practical intelligence in everyday life**. Nova York: Cambridge University Press, 2000.

STERNBERG, Robert J.; LUBART, T.I. Defying the crowd: cultivating creativity in a culture of conformity. Nova York: Free Press, 1995. In: BARON, Robert A.; SHANE, S. A.

Empreendedorismo: uma visão do processo. São Paulo. Thomson Learning. 2007.

Sites consultados

<www.sebrae.com.br>. Acesso em: 5 jun. 2009.

<www.acnielsen.com.br> Acesso em: 8 jun. 2009.

<www.algar.com.br> Acesso em: 8 jun. 2009.

<www.cta.br> Acesso em: 8 jun. 2009.

<www.dac.gov.br> Acesso em: 8 jun. 2009.

www.educaedu-brasil.com/centros/fundacao-dom-cabral

<www.seade.gov.br> Acesso em: 8 jun. 2009.

<www.sebrae.com.br> Acesso em: 15 jun. 2009.

<www.mct.gov.br>. Acesso em: 15 jun. 2009.

<www.sinfac-pa.com.br>. Acesso em: 15 jun. 2009.

<www.bndes.gov.br>. Acesso em: 15 jun. 2009.

<www.finep.gov.br>. Acesso em: 15 jun. 2009.

<www.mdic.gov.br>. Acesso em: 15 jun. 2009.

<www.institutoinovacao.com.br>. Acesso em: 15 jun. 2009.

<www.geranegocio.com.br>. Acesso em: 15 jun. 2009.

<www.brasiltradenet.gov.br>. Acesso em: 15 jun. 2009.

<www.inpi.gov.br>. Acesso em: 15 jun. 2009.

<www.brasil.gov.br>. Acesso em: 15 jun. 2009.

<www.ibge.gov.br>. Acesso em: 15 jun. 2009.

<www.sebrae.com.br>. Acesso em: 15 jun. 2009.

<www.seade.gov.br>. Acesso em: 15 jun. 2009.

João Bento de Oliveira Filho



Graduado em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais (1976), MBA pela Fundação João Pinheiro (1978), Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – SP (1985), Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – SP (1992) e Pós-doutor em Empreendedorismo pela HEC-Montreal, École des Hautes Études Commerciales da Universidade de Montreal, Canadá (2007). Atualmente é Professor Associado da Universidade Federal de Uberlândia. Possui experiência na área de Administração, com ênfase em empreendedorismo e finanças, atuando principalmente nos seguintes temas: administração financeira, empreendedorismo, avaliação de empresas, inovação e plano de negócios tecnológico.