



GESTÃO E NEGÓCIOS

Empreendedorismo



EADUNITAU
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

DRAUZIO ANTONIO REZENDE JUNIOR

EMPREENDEDORISMO

1ª Edição

Taubaté
Universidade de Taubaté
2014

Copyright©2014.Universidade de Taubaté.

Todos os direitos dessa edição reservados à Universidade de Taubaté. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por qualquer meio, sem a prévia autorização desta Universidade.

Administração Superior

Reitor
Vice-reitor
Pró-reitor de Administração
Pró-reitor de Economia e Finanças
Pró-reitora Estudantil
Pró-reitor de Extensão e Relações Comunitárias
Pró-reitora de Graduação
Pró-reitor de Pesquisa e Pós-graduação
Coordenação Geral EaD
Coordenação Acadêmica
Coordenação Pedagógica
Coordenação Tecnológica
Coordenação de Mídias Impressas e Digitais
Coord. de Área: Ciências da Nat. e Matemática
Coord. de Área: Ciências Humanas
Coord. de Área: Linguagens e Códigos
Coord. de Curso de Pedagogia
Coord. de Cursos de Tecnol. Área de Gestão e Negócios
Coord. de Cursos de Tecnol. Área de Recursos Naturais
Revisão ortográfica-textual
Projeto Gráfico
Diagramação
Autor
Unitau-Reitoria

Prof.Dr. José Rui Camargo
Prof.Dr. Marcos Roberto Furlan
Prof.Dr.Francisco José Grandinetti
Prof.Dr.Luciano Ricardo Marcondes da Silva
Profa.Dra.Nara Lúcia Perondi Fortes
Prof.Dr. José Felício GoussainMurade
Profa.Dra.Ana Júlia Urias dos Santos Araújo
Prof.Dr.Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira
Profa.Dra.Patricia Ortiz Monteiro
Profa.Ma.Rosana Giovanni Pires
Profa.Dra.Ana Maria dos Reis Taino
Profa. Ma. Susana Aparecida da Veiga
Profa.Ma.Isabel Rosângela dos Santos Ferreira
Profa. Ma. Maria Cristina Prado Vasques
Prof. Me. Rodrigo dos Santos
Profa.Ma.Isabel Rosângela dos Santos Ferreira
Profa. Dra. Ana Maria dos Reis Taino
Profa. Ma. Márcia Regina de Oliveira
Profa. Dra. Lídia Maria Ruv Carelli Barreto
Profa. Ma. Isabel Rosângela dos Santos Ferreira
Me.Benedito Fulvio Manfredini
Amanda Cortez Machado
Drauzio Antonio Rezende Junior
Rua Quatro de Março,432-Centro
Taubaté – São Paulo CEP:12.020-270
Central de Atendimento:0800557255

Polo Taubaté

Avenida Marechal Deodoro, 605–Jardim Santa Clara
Taubaté–São Paulo CEP:12.080-000
Telefones: Coordenação Geral: (12)3621-1530
Secretaria: (12)3625-4280

Polo Ubatuba

Av. Castro Alves, 392 – Itaguá – CEP: 11680-000
Tel.: 0800 883 0697
e-mail: nead@unitau.br

Polo São José dos Campos

Horário de atendimento: 13h às 17h / 18h às 22h
Av Alfredo Ignácio Nogueira Penido, 678
Parque Residencial Jardim Aquarius
Tel.: 0800 883 0697
e-mail: nead@unitau.br
Horário de atendimento: 8h às 22h

Ficha catalográfica elaborada pelo SIBi Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU

R467e Rezende Junior, Drauzio Antonio
Empreendedorismo / Drauzio Antonio Rezende Junior. Taubaté: UNITAU, 2011.
97p. : il.

ISBN: 978-85-62326-58-5
Bibliografia

1. Empreendedorismo. 2. Empreendedor. 3. Mercado. 4. Empresa. I.
Universidade de Taubaté. II. Título.

PALAVRA DO REITOR

Toda forma de estudo, para que possa dar certo, carece de relações saudáveis, tanto de ordem afetiva quanto produtiva. Também, de estímulos e valorização. Por essa razão, devemos tirar o máximo proveito das práticas educativas, visto se apresentarem como máxima referência frente às mais diversificadas atividades humanas. Afinal, a obtenção de conhecimentos é o nosso diferencial de conquista frente a universo tão competitivo.

Pensando nisso, idealizamos o presente livro-texto, que aborda conteúdo significativo e coerente à sua formação acadêmica e ao seu desenvolvimento social. Cuidadosamente redigido e ilustrado, sob a supervisão de doutores e mestres, o resultado aqui apresentado visa, essencialmente, a orientações de ordem prático-formativa.

Cientes de que pretendemos construir conhecimentos que se intercalem na tríade Graduação, Pesquisa e Extensão, sempre de forma responsável, porque planejados com seriedade e pautados no respeito, temos a certeza de que o presente estudo lhe será de grande valia.

Portanto, desejamos a você, aluno, proveitosa leitura.

Bons estudos!

Prof. Dr. José Rui Camargo
Reitor

Apresentação

Quando falamos de empreendedorismo, vem-nos à mente o empresário bem sucedido que ergueu um grande grupo empresarial. Ou o gênio que num lampejo de criatividade inventou um produto ou serviço novo que as pessoas desejavam, mas nem se davam conta. O empreendedorismo compreende tais situações, mas não se limita a elas. Qualquer pessoa pode ser empreendedora. E a atitude empreendedora é adequada a diversas situações sociais, não apenas para a construção de empresas. Mesmo como empregado, uma pessoa pode ser empreendedora; basta que tenha o interesse e o conhecimento necessários.

O mundo moderno se caracteriza pela instabilidade. Os empregos já não mais são oferecidos para toda uma vida de trabalho. E as empresas não têm muito compromisso com seus empregados. Nesse contexto, o bom profissional, o que deseja o sucesso, não pode permitir que sua vida profissional esteja na dependência das vontades, desejos e capacidades de outros. É preciso que este profissional cuide de sua própria carreira, de seu próprio futuro. Para isso, ele precisa tomar a frente de seus próprios sonhos e ideais e saber como adequá-los à realidade do momento. O empreendedorismo, a ação empreendedora, atua como um método que permite o alcance desses objetivos quando traçados. Nesse contexto, conhecer bem o empreendedorismo, seus significados, suas ferramentas, é importante para toda e qualquer pessoa que deseje a autonomia nas decisões profissionais e, mesmo, na vida pessoal. Assim, esperamos que vocês, caros alunos e alunas, possam entrar nesse fascinante mundo e aprender bastante com ele. Torcemos para que utilizem todos os recursos do empreendedorismo com enorme êxito na vivência profissional e na particular.

Sejam bem vindos, estudem com afinco e destaquem-se, porque vocês merecem!

Sobre o autor

DRAUZIO ANTONIO REZENDE JUNIOR é Economista formado pela Universidade de Taubaté. Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional também pela Universidade de Taubaté. Filiado ao Conselho Regional de Economia de São Paulo. Atua no mercado como consultor de empresas e instituições educacionais, como perito econômico-financeiro para o Poder Judiciário e como professor universitário. É professor concursado da UNITAU na disciplina Ética e Negócios. Treinado pelo SEBRAE-SP, leciona juntamente com outros colegas professores a disciplina Empreendedorismo para os estudantes de graduação presencial da UNITAU em programa mantido pela Pró-Reitoria Estudantil. Também leciona as seguintes disciplinas: Introdução à Economia; Economia Política; Política e Planejamento Econômico; Introdução à Administração. Ministrou, na mesma Universidade, as disciplinas Economia Brasileira Contemporânea e Microeconomia. E para o Ensino a Distância, já escreveu duas obras: Ética e Responsabilidade Social e Economia Política.

e-mail: drauzio@unitau.br

Caros(as) alunos(as),

O Programa de Educação a Distância (EAD) da Universidade de Taubaté apresenta-se como espaço acadêmico de encontros virtuais e presenciais direcionados aos mais diversos saberes. Além de avançada tecnologia de informação e comunicação, conta com profissionais capacitados e se apoia em base sólida, que advém da grande experiência adquirida no campo acadêmico, tanto na graduação como na pós-graduação, ao longo de mais de 35 anos de História e Tradição.

Nossa proposta se pauta na fusão do ensino a distância e do contato humano-presencial. Para tanto, apresenta-se em três momentos de formação: presenciais, livros-texto e Web interativa. Conduzem esta proposta professores/orientadores qualificados em educação a distância, apoiados por livros-texto produzidos por uma equipe de profissionais preparada especificamente para este fim, e por conteúdo presente em salas virtuais.

A estrutura interna dos livros-texto é formada por unidades que desenvolvem os temas e subtemas definidos nas ementas disciplinares aprovadas para os diversos cursos. Como subsidio ao aluno, durante todo o processo ensino-aprendizagem, além de textos e atividades aplicadas, cada livro-texto apresenta sínteses das unidades, dicas de leituras e indicação de filmes, programas televisivos e sites, todos complementares ao conteúdo estudado.

Os momentos virtuais ocorrem sob a orientação de professores específicos da Web. Para a resolução dos exercícios, como para as comunicações diversas, os alunos dispõem de *blog*, *fórum*, *diários* e outras ferramentas tecnológicas. Em curso, poderão ser criados ainda outros recursos que facilitem a comunicação e a aprendizagem.

Esperamos, caros alunos, que o presente material e outros recursos colocados à sua disposição possam conduzi-los a novos conhecimentos, porque vocês são os principais atores desta formação.

Para todos, os nossos desejos de sucesso!

Equipe EAD-UNITAU

Sumário

Palavra do Reitor	ix
Apresentação	xi
Sobre o autor	xiii
Caros(as) alunos(as)	xv
Ementa	1
Objetivos	3
Introdução	4
Unidade 1. O conceito de Empreendedorismo	8
1.1 Definindo Empreendedorismo.....	8
1.2 História	14
1.2.1 Idade Média	14
1.2.2 Idade Moderna.....	15
1.2.3 Idade Contemporânea	16
1.3 Importância do Empreendedor	23
1.4 Administrador versus Empreendedor	25
1.5 O Empreendedor entre a Liderança e a Gerência	29
1.6 História de um Empreendedor: o Barão de Mauá	30
1.7 Síntese da Unidade	33
1.8 Para saber mais	34
1.9 Atividades.....	34
Unidade 2. Indivíduo Empreendedor	36
2.1 Motivação para Empreender.....	36
2.2 Mentalidade Empreendedora.....	40
2.3 Prós e Contras de Ser Empreendedor	43
2.4 Tipos de Empreendedores	44
2.5 Mitos sobre os Empreendedores.....	48
2.6 O Agir do Empreendedor: o raciocínio SMART	51
2.7 História de um Empreendedor: Francisco Matarazzo	52
2.8 Síntese da Unidade	54

2.9 Para Saber Mais	54
2.10 Atividades	54
Unidade 3. Mercado	56
3.1 Percebendo Oportunidades	56
3.2 Procurando Informações Indispensáveis	59
3.3 Avaliando o Mercado	61
3.4 O Uso das Primeiras Ferramentas para Avaliação de Ideias	62
3.5 Escolhendo uma Área para Atuação.....	64
3.6 História de um Empreendedor: José Ermírio de Moraes	69
3.7 Síntese da Unidade	71
3.8 Para saber mais	71
3.9 Atividades	72
Unidade 4. Empresa	74
4.1 Montando um Negócio	74
4.1.1 Macroambiente	74
4.1.2 Microambiente.....	78
4.2 Conjuntura Econômica	79
4.3 Para Tocar um Negócio: Escolhendo Estratégias contra a Concorrência	81
4.4 Plano de Negócios: Difícil com Ele, Quase Impossível Sem Ele	86
4.5 Síntese da Unidade	92
4.6 Para saber mais	92
4.7 Atividades	93
Referências	95

Empreendedorismo



ORGANIZE-SE!!!
Você deverá usar de 3
a 4 horas para realizar
cada Unidade.

EMENTA

Este livro-texto abordará os assuntos mais importantes desse fascinante tema que é o Empreendedorismo. Assim, estudaremos:

- Definição de empreendedorismo;
- História concisa do empreendedorismo;
- Exemplos de empreendedores brasileiros;
- O espírito empreendedor: mitos e verdades;
- O comportamento do indivíduo empreendedor;
- O mercado – sua identificação e compreensão;
- As ações necessárias para se estruturar um empreendimento;
- As ferramentas de uso do empreendedor;
- Plano de Negócios: importância, utilidade e como fazer.



Objetivos

Objetivo Geral

Introduzir o estudante na seara do empreendedorismo, convidando-o a refletir sobre si mesmo e sobre a realidade que o circunda, de modo que seja capaz de identificar e deduzir oportunidades para criar ou oferecer produtos e serviços ainda não percebidos por outras pessoas.

Objetivos Específicos

- Corrigir as distorções comuns que as pessoas fazem quando pensam no tema empreendedorismo.
- Capacitar o estudante para o uso das ferramentas empreendedoras em sua vida cotidiana, fornecendo-lhe um diferencial competitivo.
- Habilitar o acadêmico a prospectar oportunidades de construção de novos negócios.
- Preparar o aluno e a aluna para analisar a realidade criticamente de modo a que estejam preparados para o mercado de trabalho.

Introdução

Quando se toca no tema empreendedorismo, geralmente vem a mente das pessoas o início de uma nova empresa. Esse pensamento é verdadeiro, mas não é a verdade completa. Empreender é mais do que iniciar uma empresa, é uma forma de agir, de viver. O empreendedor ou empreendedora é uma pessoa que busca a satisfação pessoal, a autorrealização. A forma como essa realização acontece varia muito de pessoa a pessoa. Há aqueles que se realizam criando empresas. São pessoas que se preocupam em tornar realidade um sonho, uma ideia. São aqueles que querem provar que estavam certos. Podemos chamá-los de “criadores”. Criam a empresa, fazem-na funcionar e depois a passam adiante para desenvolver outro projeto. Outros se realizam não apenas com a constituição da empresa, mas com o cuidado e atenção que despendem a ela. São os “cuidadores”, que desejam crescer e prosperar ao fazer com que a empresa cresça e prospere.

Porém, além desses, existem outros empreendedores. São os intraempreendedores. Pessoas que não desejam ter um negócio próprio, mas almejam fazer a diferença no local em que trabalham. Tais pessoas também são empreendedoras, uma vez que agem além do que seu cargo ou tarefa lhes pede. Elas fazem o que gostam e buscam utilizar esse prazer no trabalho para incrementar sua atividade, facilitar suas tarefas e se destacar. Ou seja, não se contentam com a rotina ou com o “faço como todos fazem”.

Então, caro aluno e cara aluna: o que é empreender? Empreender é abraçar um estilo de agir, uma forma de pensar autônoma, independente e focada em servir não apenas a si mesmo, mas também às pessoas ao redor. O empreendedor é a pessoa que, conforme o ditado, “faz a hora, não espera acontecer”. É o eterno insatisfeito, não no sentido negativo, de reclamar, de queixar-se; mas no sentido positivo, de busca incessante pela melhoria, pelo aperfeiçoamento e pelo progresso.

Você certamente deve estar pensando: será que eu tenho as características empreendedoras? Ou elas só existem nos predestinados? Tenho a grata oportunidade de

dizer-lhe que todos nós seres humanos temos em maior ou menor grau todas as características empreendedoras. Simplesmente precisamos é de deixá-las aflorar e desenvolvê-las, treiná-las.

O tema empreendedorismo entrou na moda nos últimos trinta anos. Enquanto tema acadêmico é bem mais antigo; mas como tema popular, é relativamente recente. O tema caiu “na boca do povo” porque a economia capitalista (e socialista também) apresentou diversos ciclos de baixa que levou muitas pessoas a perder seus empregos e a se conscientizar de que a realidade do Estado do Bem-Estar Social, que cuidava do cidadão do berço ao túmulo, não existe mais. Da mesma forma, o compromisso de muitas empresas de manter o máximo de benefícios aos trabalhadores também deixou de existir, pois com a Globalização a concorrência tornou-se mais acirrada e os consumidores, por exigentes, não querem mais adquirir produtos que, na visão deles, custem mais do que o benefício que entregam. Portanto, com o corte de custos que as empresas precisaram fazer, os benefícios trabalhistas foram os primeiros a serem cortados, quando não se cortou o próprio emprego.

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Entidade privada sem fins lucrativos, fundada em 1972, que tem por objetivo promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas. Também atua no fortalecimento do empreendedorismo e na capacitação dos empreendedores por meio de palestras, cursos, treinamentos, seminários, dentre outras atividades. O SEBRAE tem escritórios nos 26 Estados e no Distrito Federal e conta com 788 postos de atendimento em diversas cidades do país. Em cada um destes lugares dispõe de uma equipe preparada para apoiar e amparar o micro e o pequeno empreendedor.

Fonte: <http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/institucional/>

Assim, muitas pessoas tornaram-se empreendedoras por necessidade. Essa forma não é a melhor maneira de entrar no mundo do empreendedorismo, porque, nessa situação, os negócios não são planejados, não são bem pensados e as chances de sucesso, infelizmente, tornam-se diminutas. E as pesquisas do SEBRAE não deixam dúvida: o índice de mortalidade “infantil” de empresas de até cinco anos de idade é altíssimo. De outra forma, mesmo quando a pessoa busca empreender por paixão, não por necessidade, ela também está sujeita a cometer erros pela falta de conhecimento ou pela ilusão romanceada do que é ser um empresário. Qualquer que seja o motivo ou situação que leva as pessoas a se atirar ao empreendedorismo, o fato é claro: as chances de sucesso aumentam com o

conhecimento adequado sobre como empreender. Note que se diz que as chances aumentam, não que o sucesso é garantido. E essa é outra questão de vital importância: empreender é correr riscos. Isto é, mesmo que o empreendedor faça tudo corretamente, conforme estudos, haverá chance de o negócio não prosperar. Ou seja, há risco de fracasso. Assim, correr riscos significa saber lidar com a incerteza e o ser humano, psicologicamente, tem horror à incerteza. Portanto, para que se possa empreender, há que se ter um suporte de conhecimento, um preparo para agir, pois o conhecimento transforma a incerteza em risco, isto é, transforma o desconhecido em algo calculado, conhecido.

Deste modo, considerando os grandes potenciais e os imensos benefícios que o empreendedorismo pode ofertar tanto para o indivíduo quanto para a economia do país, a Universidade de Taubaté, por meio de seu Ensino a Distância (EAD), oferta a você, querido aluno e aluna, este livro-texto sobre empreendedorismo. Nosso objetivo é aprender os conceitos fundamentais dessa área apaixonante. Veremos todos os principais aspectos que devem ser conhecidos e abordados. Como o tema é vasto, obviamente este livro-texto não esgotará o assunto, mas lhe dará dicas sobre os caminhos que você deve seguir caso queira ser um empreendedor. E, é importante destacar: o empreendedor sempre busca o máximo de informações para ter segurança de que está no caminho certo. Logo, o empreendedor é como um estudante dedicado, que almeja aprender pelo prazer de saber e por ter claro que o saber abre as portas do poder. Assim, você encontrará ao longo deste livro diversas dicas para ir além do livro.

Desta forma, estruturou-se este livro em quatro Unidades. E sempre ao final de cada uma delas, haverá o exemplo de vida de um empreendedor. Na primeira Unidade trabalharemos os temas relacionados ao conceito de empreendedorismo. Discutiremos a definição do fenômeno, sua história e importância, bem como a diferenciação entre administrar e empreender e as diferenças entre liderança e gerência, dois papéis que o empreendedor, em momentos diferentes, deverá estar apto a exercer.

A segunda Unidade da obra tratará do Indivíduo Empreendedor, pois não há como uma pessoa ser bem sucedida se não conhecer bem a si mesma e trabalhar as características pessoais que precisa desenvolver para estar apta a conduzir um empreendimento, seja este pertencente a ela, seja o empreendimento pertencente a terceiros. Aqui trataremos de

motivação, mentalidade, tipos possíveis de pessoas empreendedoras. Discutiremos também alguns mitos relacionados aos indivíduos empreendedores e conheceremos a ferramenta SMART, importante para eficiência profissional.

Em continuidade aos nossos estudos, veremos na terceira Unidade o tema Mercado. Começaremos entendendo seu conceito. Posteriormente aprenderemos a observá-lo para perceber as oportunidades que ele esconde. Entenderemos a importância da informação e as formas de obtê-la. Trabalharemos, também, com as primeiras ferramentas de análise de mercado: o *brainstorming*, o macrofiltro e o microfiltro. Finalizaremos notando as diversas formas de explorar o mercado pelos diferentes tipos de empresas que podem ser constituídas e aprenderemos as diferenças de cada tipo, que não são tão simples quanto parecem!

Finalmente, adentraremos na quarta Unidade que tratará da Empresa. Nessa parte vamos trabalhar melhor o conceito de negócio. Veremos que a conjuntura econômica influencia pesadamente qualquer empreendimento ou “negócio” e aprenderemos a entendê-la. Estudaremos os passos para a constituição de uma empresa e os diversos setores dela constitutivos que precisam ser observados. Em seguida, aprenderemos como produzir uma ferramenta vital para checar a viabilidade de qualquer empresa: o Plano de Negócios. E finalizando, trataremos sobre estratégias empresariais que são as formas de agir que o empreendedor escolhe para a empresa. Veremos os pontos positivos e negativos e a adequação de cada uma das estratégias mais comuns.

Nossa jornada é longa, mas não se preocupe! Embora os conceitos rapidamente apresentados possam parecer difíceis, na verdade, elas não o são. Afinal, eles relacionam-se a questões cotidianas e o cotidiano empreendedor requer praticidade, pois não há tempo a perder. Se algum conceito ou nome não foi entendido por você nessa introdução, peço que não fique receoso. Aprenderemos tudo com calma e tranquilidade!

Convido-o a se juntar a mim nessa caminhada. Vamos em frente e seja bem-vindo!

Unidade 1

O conceito de Empreendedorismo

Nesta primeira Unidade, vamos trabalhar o conceito de empreendedorismo. Veremos como surgiu e evoluiu ao longo da história. Observaremos como os diferentes conceitos ainda hoje influenciam na percepção das pessoas sobre o assunto e nos conscientizaremos da importância do empreendedor, tomando nota de alguns papéis que ele exerce.

1.1 Definindo Empreendedorismo

O termo empreendedorismo apresenta uma série de significados. Assim, conforme a visão das pessoas, alguns significados se sobressaem. No entanto, o fenômeno empreendedor requer um entendimento completo para que ele possa ser desfrutado corretamente.

Consultando alguns dicionários, veremos as seguintes e atuais definições:

Empreendedor: que empreende; ativo, arrojado, cometedor. Aquele que empreende; cometedor.

Empreender: deliberar-se a praticar, propor-se, tentar (empresa laboriosa e difícil). Pôr em execução. (Dicionário Folha/Aurélio)

Empreendedor: (empreender + dor): que ou quem tenta realizar algo difícil ou fora do comum; ativo, arrojado.

Empreender: tentar realizar algo difícil ou fora do comum. Pôr em execução; realizar. (Dicionário da Língua Portuguesa comentado pelo Prof. Pasquale)

Empreendedor: que, ou aquele que empreende. Antonímia de malandro. Isto é: aguçoso, ativo, desembaraçado, desenvolto, despachado, diligente, esforçado, incansável, infatigável, laborioso, resoluto, servidor, trabalhador; dentre outros.

Empreender: decidir realizar (tarefa difícil e trabalhosa); tentar. Pôr em execução, realizar. (Dicionário Houaiss)

Meus caros aluno e aluna, estas definições não foram muito simpáticas, não é mesmo? Note que, em todos eles, a definição de empreender está relacionada a algo difícil, trabalhoso, que requer esforço e que, apesar de tudo isso, é apenas uma tentativa! Mas observe que empreender também significa fazer algo. Com algum exagero, a definição chega a dizer que empreender é realizar algo fora do comum. Interessante, também, que para o dicionário Houaiss o empreendedor precisa de uma série de características tais como desenvoltura, diligência, inteligência, dentre outras. Ou seja, um verdadeiro super-herói!

Estas definições, embora conceitualmente corretas, trazem para a sociedade um problema que é a visão distorcida de que empreender é algo para poucos, para gênios, para *workaholics* (viciados em trabalho), o que não é verdade. Mas é exata a noção de que construir algo não costuma ser fácil

Por outro lado, os dicionários realisticamente mostram que o empreendedor é alguém que faz, que realiza. Não espera que outros façam. Portanto, é empreendedora a pessoa que não deseja uma vida e um trabalho “mansos”, ou a que não se contenta com o que existe e está ao dispor.

De todo modo, queridos aluno e aluna, essas definições são herança do fato de a nossa cultura, no passado, não ver o comércio e a indústria e mesmo o trabalho como algo tão seguro e respeitável; afinal, fomos uma sociedade escravocrata por mais de trezentos anos. Essas tarefas – o empreendimento – estavam em posição inferior à posse de terras e ao exercício de emprego no Estado. Sendo assim, naquele contexto existia lógica em considerar muito difícil montar um empreendimento como realmente o era. Porém, se buscarmos uma definição em dicionário técnico, de cultura anglo-americana, veremos que a visão de empreendedor se torna bem mais favorável. Acompanhe:

Empreendedor: pessoa que assume os riscos de iniciar um novo negócio. Muitos empreendedores têm conhecimento técnico com os quais produzem um produto vendável ou definem um novo serviço que atende a uma necessidade. (Dicionário Barron's de Termos de Finanças e de Investimentos)

Percebeu a diferença? Mas ela não existe apenas em dicionários técnicos, também aparece em dicionários não técnicos. Observe:

Empreendedorismo: é o estado de ser empreendedor ou atividades associadas com o ser Empreendedor: alguém que inicia uma companhia, estrutura relações de negócios, assume riscos com o objetivo de realizar lucros. (Dicionário Longman)

Definições bem menos dramáticas, não são mesmo? Agora que vimos uma série de distintas definições de diferentes origens culturais, vamos tentar estruturar uma definição concisa e tão completa quanto possível para estes primeiros passos?

Vamos entender melhor nossa definição? Empreendedorismo é atitude. Certamente, pois nada surge do acaso. Portanto, empreender requer atitude, ação. É o agir para tornar uma imaginação, um sonho, um palpite, em algo substancial, que exista. Além disso, o empreendedorismo só existe mediante a percepção de oportunidades. E por quê? você me pergunta. Simples. Ninguém constrói um negócio que não seja para atender a necessidade ainda não satisfeita.

Empreendedorismo é a atitude de pessoas empreendedoras que, percebendo oportunidades, incorrem em risco para montar empresas com o objetivo de satisfazer as necessidades das pessoas e desta atividade, auferir benefícios financeiros e não financeiros.

Necessidade não satisfeita é uma oportunidade que se pode explorar. Mas, você pode pensar: se for assim, não existiriam diversos negócios iguais ou semelhantes. Respondo que seu pensamento faz sentido, mas não é completo, pois se um negócio não satisfaz a ninguém, ele não atrai freguesia e tende a fechar. Quanto ao fato de existirem diversos negócios semelhantes, isso é da realidade concorrencial do mercado e é bom para os consumidores que assim seja. No entanto, da perspectiva do empreendedor tal fato é péssimo porque pressupõe – obrigatoriamente – que o empreendedor precisa de algo que o diferencie de seu competidor, pois, se não houver diferença, para o comprador será indiferente ser atendido por um ou por outro e nenhum empreendedor quer esse

entendimento do consumidor, daí a existência da Ciência do Marketing. Portanto, mesmo os negócios iguais ou semelhantes buscam atender a necessidades que sejam ligeiramente diferentes. Por exemplo: restaurantes. Todos atendem a mesma necessidade do consumidor que é a de saciar a fome. Mas todos buscam atender uma necessidade a mais do que saciar a fome. Assim, alguns atendem a necessidades vegetarianas. Outros, a necessidades de boa carne (churrascarias). Outros oferecem doces. Outros prometem refeições rápidas. Alguns ofertam lanches. Existem outros que prometem refeições mais baratas e porções maiores que a média. Há aqueles que apregoam refeições sofisticadas em ambiente de grife, exclusivos. Portanto, uma mesma necessidade pode ser satisfeita de diversas formas.

Voltando à nossa definição, o empreendedor corre riscos, enfrenta a incerteza. Mas o que significam tais conceitos econômicos? Eles são de suma importância e, por isso, devemos conhecê-los e entendê-los. As pessoas costumam interpretar risco e incerteza como sinônimos, mas eles não o são. Há diferença sutil em termos de definição, mas imensa na prática. Vejamos:

Risco: situação em que, partindo-se de determinado conjunto de ações, vários resultados são possíveis e as probabilidades de cada um são conhecidas. Quando tais probabilidades são desconhecidas, a situação denomina-se incerteza (SANDRONI, 2002).

Assim, quando se trata de um empreendimento, um empresário não conseguirá eliminar o risco, mas buscará sempre eliminar a incerteza. E por que ele fará isso? Porque quando se trata de risco, sabe-se não somente o que pode ocorrer, mas as probabilidades de ocorrerem. E, portanto, pode-se construir um plano de contingência para lidar com a situação. A incerteza, por seu turno, não permite o mesmo, pois até se pode deduzir possíveis acontecimentos, mas não se tem base alguma para planejar eventuais contingências. Veja como Sandroni define incerteza.

Incerteza: situação em que, partindo-se de determinado conjunto de ações, chega-se a vários resultados possíveis. Os resultados são conhecidos, mas não a probabilidade de eles ocorrerem (SANDRONI, 2002).

Em outras palavras, quando se corre risco, conjectura-se o que pode vir a ocorrer e sob quais probabilidades, isto é, o empreendedor tem como planejar reações a cada situação, obviamente se preparando para um evento mais provável de ocorrer do que para um evento menos provável. De todo, o empresário “sabe” o que pode acontecer e está preparado para responder a estes eventos.

Já na situação de incerteza, acontece que o empresário até imagina o que pode acontecer, mas não tem meios de inferir o que é mais provável de ocorrer. E, assim, ele teria de se preparar com o mesmo afincamento para todas as hipóteses possíveis, o que tomaria tempo, dinheiro e energia dele e da empresa, já que qualquer coisa pode acontecer. Portanto, voltando à nossa definição, o empresário quer conhecer o seu risco, quer minimizá-lo tanto quanto possível, deseja torná-lo previsível. Ou seja, ele quer ter algum controle sobre a situação, mesmo que esse controle seja apenas saber como reagir. O que o empresário não quer é montar um empreendimento sobre incerteza no qual ele não tem nenhuma ideia sobre o que pode acontecer e muito menos saber como agir. Assim, poderíamos até dizer que lançar um negócio sobre incerteza é ato de irresponsabilidade e não de arrojo.

Para que você tenha outra perspectiva sobre essa duplinha difícil, continuemos.

As empresas seguradoras antes de ofertar seguro de casas e carros fazem uma extensiva análise de variáveis tais como: índice de violência do local, condições de trânsito, condições sócio-econômicas da área, dentre muitas outras variáveis. Assim, a seguradora oferece uma troca ao cliente. Ela compra o risco que o cliente corre de ter seu carro roubado ou batido ou sua casa arrombada ou incendiada em troca de um valor. Em outras palavras, o cliente paga para a seguradora correr o risco. E a seguradora aceita esse pagamento ao vender a apólice, porque ela “sabe” a probabilidade de perder a “aposta” e ter um “sinistro”. Mas, note que as apólices de seguro geralmente não contemplam casos de guerra; terremotos, cataclismas e desastres de saúde pública. E por quê?, você

certamente está me perguntando. Eu lhe digo: porque a ocorrência de tais eventos é totalmente incerta. E aceitar essa incerteza coloca o negócio de seguros em grave perigo. Foi o que ocorreu em Nova Órleans quando o furacão Katrina passou por lá. Tendo sido muito mais forte do que jamais se esperava, ele devastou a cidade em proporção que ninguém jamais imaginava. Como furacões são comuns naquela região, as empresas seguradoras aceitavam cobrir perdas com eles. Porém, o tamanho do estrago – não imaginado e totalmente incerto – levou muitas empresas à falência e à necessidade de o Governo intervir.

Portanto, finalizando essa parte, empresas trabalham com risco e buscam evitar incertezas. E continuando a nossa definição, vamos tratar dos benefícios esperados pelo empreendimento. Quando falamos em benefícios, à mente de todos vem a palavra lucro. Algumas pessoas gostam dela enquanto outros a rejeitam fortemente. Mas, o que vem a ser o lucro? Lucro é o retorno sobre o investimento realizado. É o pagamento que o negócio dá ao empreendedor pelo seu trabalho. E como tudo no sistema de produção capitalista tem pagamento, o trabalho do empreendedor também precisa ter uma contrapartida. Senão, vejamos. Em Economia se diz que todos os recursos produtivos têm o seu retorno. Assim, os recursos naturais são pagos com aluguéis, o trabalho com salário, e o capital com juros. Logo a capacidade empresarial – o trabalho do empreendedor de unir todos os fatores de produção para fazer uma empresa funcionar (recursos, trabalhadores e capital) também precisa ser remunerado. E ele o é pelo lucro gerado pelo empreendimento. Note que o empreendedor paga a remuneração de todos prioritariamente. O que sobra é a sua remuneração. É por isso que um negócio precisa ser muito bem pensado, para que exista uma sobra que possa ser paga para ele, pois, do contrário, é ele, em princípio, que fica sem remuneração. E esta é a instabilidade de empreender, a insegurança do agir por conta própria, pois se houver erros de cálculo o maior prejudicado tende a ser o próprio empreendedor.

Ainda tratando do lucro, ele é um termômetro do sucesso do empreendedor, mas não o único. Ele também não é o único motivador da ação empreendedora. Para muitos empreendedores, as motivações são não econômicas, como a satisfação da realização, o

gosto por ajudar e por resolver problemas – no caso de entidades sem fins lucrativos. Falaremos mais sobre isso na segunda Unidade do livro-texto.

Agora que você já conheceu as definições mais importantes que norteiam o tema empreendedorismo, vamos conhecer um pouco a evolução histórica do fenômeno empreendedor.

1.2 História

1.2.1 Idade Média

Tendo aprendido o significado de empreendedorismo, vamos aprender como ele se desenvolveu ao longo da História. Segundo Hisrich e Peters (2004, p. 27), inicialmente o empreendedor era visto como intermediário. De acordo com os autores, essa visão inicial, ainda na Idade Média, fazia do empreendedor um representante de um capitalista proprietário de recursos. Ao capitalista cabia o fornecimento de recursos a uma taxa de 22,5% mais um seguro, que seriam utilizados para tornar possível a empreitada. Ao empreendedor cabia efetuar a empreitada comercial correndo os riscos pessoais. E, em caso de sucesso, os lucros eram divididos entre o dono dos recursos (75%) e o empreendedor (25%). Os autores citam como exemplo de empreendimento deste tipo a viagem de Marco Pólo ao Extremo Oriente. Coube a Pólo os desgastes da viagem e a negociação com os orientais. Enfim, foi tarefa de Pólo tornar possível o empreendimento. Ao proprietário do capital bastou apenas fornecer os recursos e aguardar os resultados da empreitada.

Posteriormente, de acordo com os mesmos autores, ainda durante a Idade Média, o conceito de empreendedor sofreu uma modificação radical, passando a ser visto também sob outra perspectiva. Antes ele corria todos os riscos ativos do negócio. Nessa nova situação isso não ocorria, pois participava do negócio como um administrador de projetos de terceiros usando recursos desses terceiros. Cita-se como exemplo desse modelo os clérigos, então responsáveis por “obras arquitetônicas, como castelos e fortificações, prédios públicos, abadias e catedrais” (HISRICH e PETERS, 2004, p. 27).

1.2.2 Idade Moderna

Se na Idade Média o empreendedor começou como responsável por todos os riscos e terminou sem ter de corrê-los, na Idade Moderna, mais precisamente durante o século XVII, o empreendedor voltou a ter de enfrentar riscos. Primeiramente, nesse novo contexto, o empreendedor atuava como um parceiro comercial do Estado. Ou seja, o empreendedor ofertava um produto ou serviço ao Governo e recebia uma remuneração em troca. Ora, você poderá pensar, isso é simplesmente uma relação de compra e venda. Onde está o risco? O risco estava no fato de o contrato ter um valor fixo. Isto é, acertava-se um valor como remuneração do empreendimento antes que esse fosse efetuado. O empreendedor certamente não teria um conhecimento adequado do valor necessário para compensar os gastos incorridos com sobras que o remunerassem. Portanto, aí estava o risco do empreendedor, já que ele recebia do governo um valor definido pelo trabalho que faria sem conhecer o quanto gastaria para cumprir o compromisso. Essa visão, aliás, foi pela primeira vez identificada pelo economista Richard Cantillon (1755), que propôs a primeira definição de empreendedor, transpondo o conceito para relações de iniciativa privada, usando como exemplo um fretista ou transportador. Vejamos:

A cidade consome mais da metade da produção do fazendeiro. Ele carrega tal produção para o mercado ou a vende na cidade mais próxima ou, talvez, venda para uns poucos indivíduos que se estabelecem como transportadores. Estes se limitam a pagar ao fazendeiro um preço fixado por sua produção que é o preço de mercado do dia para entregá-la na cidade a um preço incerto que deve, porém, cobrir o custo do transporte e deixar algum lucro. Porém, a variação diária dos preços no mercado na cidade, apesar de não consideráveis, torna seu lucro incerto (CANTILLON, 1755, p. 17).

Assim, como podemos perceber, o empreendedor de Cantillon opera com risco, pois compra a preço certo e vende a preço incerto, não sabendo se tal preço compensará seus gastos.

Já no século XVIII, houve uma evolução no contexto do empreendedorismo. Você deve se lembrar de que na Idade Média eram considerados empreendedores tanto o mercador efetivo, aquele que fazia o trabalho, quanto aquele que ofertava o capital. Pois bem, a contribuição do século XVIII foi a diferenciação entre quem fornecia o capital para o empreendimento e quem tomava o valor para pôr em prática suas ideias. Essa

diferenciação ocorreu no contexto da Revolução Industrial, época em que diversas inovações foram geradas e cujo teste e produção necessitavam de financiamento. Os inventores como Ely Whitney; Thomas Edson, dentre outros, tinham a ideia, o protótipo, mas não os recursos para transformá-los em realidade. Assim, eles recorreram a quem lhe fornecesse recursos. Whitney levantou recursos junto ao governo britânico. Edson conseguia financiamento junto a particulares (HISRICH e PETER, 2004, p. 28).

Acredito que você deva estar se perguntando qual a diferença entre o inventor que levanta recursos e o capitalista que cede tais recursos. A diferença está em quem corre o risco. O risco do empreendimento e da ideia não dar certo era totalmente do inventor, pois ele havia levantado uma dívida e teria de saldá-la. O capitalista financiador, hoje chamado de investidor de risco, emprestava seu dinheiro na esperança de obter uma taxa de retorno elevada, que seria obtida com o sucesso do inventor. Se isso não ocorresse, porém, certamente ele executaria as garantias do empréstimo. Portanto, não perderia, apenas deixaria de ganhar.

1.2.3 Idade Contemporânea

O século XIX ofereceu ainda mais apuro sobre o conhecimento de quem é o empreendedor. Já vimos que ele foi definido como a pessoa que executa a tarefa. Depois se percebeu que ele também corria riscos. Mais adiante, entendeu-se que ele era sempre um usuário de capital, mas nem sempre seu proprietário. No século XIX, com o crescimento das empresas que se tornavam gigantes, surgiu uma diferenciação importante: o empreendedor não é gerente.

Penso que neste momento, querido aluno e querida aluna, você deve ter levado um susto. Como um empreendedor não é gerente? Não é ele quem administra o seu negócio? Sim, ele administra o negócio, porém, o foco de administração do empreendedor é diferente do foco do gerente. Ao gerente cabe fazer as coisas funcionarem do jeito que lhe foi ensinado. Cabe a ele garantir o sucesso das operações em conformidade com o padrão existente. Enfim, o gerente mantém as coisas como são. E o empreendedor, o que ele faz? Vejamos o que ensinam Hisrich e Peters (2004):

Andrew Carnegie é um dos melhores exemplos dessa definição. Carnegie não inventou nada, mas adaptou e desenvolveu nova

tecnologia na criação de produtos para alcançar vitalidade econômica. Carnegie, que descendia de uma família escocesa pobre, fez da indústria americana do aço uma das maravilhas do mundo industrial, primeiramente por intermédio de sua infatigável busca por competitividade, em vez de inventividade ou criatividade (HISRICH e PETERS, 2004, p.28).

Queridos estudantes, pensem comigo. Dessa definição de Hisrich e Peters, quais são as palavras-chave? Eu sei que você sabe quais são, mas vou citá-las: adaptou; desenvolveu; competitividade. Note que o empreendedor Carnegie não se preocupou em repetir o padrão da indústria do aço de sua época. Se o tivesse feito, teria sido um gerente e não um empreendedor. Como já dito, um hipotético gerente Carnegie teria se preocupado em obter o aço prometido ao comprador conforme os procedimentos então considerados corretos. Já o empreendedor Carnegie fez outra coisa: buscou saber como poderia utilizar os novos conhecimentos que outros produziram no seu negócio do aço. Ou seja, ele procurou adaptar o novo conhecimento à indústria que já existia. Mais do que isso, Carnegie não se preocupou apenas em entregar o aço prometido, queria produzi-lo melhor, fabricá-lo com mais competência e com menores gastos que os despendidos por seus concorrentes. Ou seja, ele adaptou conhecimentos prévios, desenvolveu-o para atender a sua necessidade e garantiu com isso maior competitividade para o seu negócio.

Já o século XX foi pródigo de descobertas em relação ao tema empreendedorismo. Por volta de 1934, Joseph Schumpeter, economista austríaco, percebeu que a inovação é inerente ao processo empreendedor. E como acontece esse processo? Deixemos que o próprio Schumpeter (1997) nos conte dando como exemplo a introdução do tear mecânico contra o manual na indústria têxtil:

Não obstante, o excedente é realizado, constitui, em dadas condições, um montante definido de retornos líquidos, mesmo que apenas temporários. Ora, a quem caberá ele? Obviamente aos indivíduos que introduziram os teares no fluxo circular [da economia], não aos meros inventores, mas também não aos meros produtores ou usuários deles. Aqueles que os produzem sob encomenda apenas receberão seu preço de custo, aqueles que os empregam de acordo com as instruções os comprarão tão caro de início que dificilmente receberão algum lucro. O lucro caberá aqueles indivíduos cuja façanha seja introduzir os teares, quer os produzam e usem, quer apenas os produzam ou apenas os usem. Em nosso exemplo, a grande importância associa-se ao emprego, mas isso não é essencial. A introdução é realizada pela fundação de novos estabelecimentos, quer para produção, quer para o emprego ou para ambos (SCHUMPETER, 1997, p. 132-133).

Portanto, caro aluno e aluna, Schumpeter (1997) mostra que a introdução de algo novo em um setor cujas empresas produzem de maneira similar e, diremos, homogênea, tem o potencial de abalar as bases da competição em favor daquele que traz algo novo. O próprio economista deixa isso bem claro ao continuar seu raciocínio:

Com o que os indivíduos em consideração contribuíram para isso? Apenas com a vontade e a ação: não com bens concretos, pois compraram estes – de outros ou de si mesmos; não com poder de compra com o qual os compraram, pois tomaram este emprestado – de outros ou, se também levamos em consideração a aquisição em períodos anteriores, de si mesmos. E o que fizeram? Não acumularam nenhuma espécie de bens, não criaram nenhum meio de produção original, mas empregaram os meios de produção existentes de modo diferente, mais apropriadamente, de maneira mais vantajosa. Eles ‘realizaram novas combinações’. São empresários. E o seu lucro, o excedente, ao qual não corresponde nenhuma obrigação, é um lucro empresarial (SCHUMPETER, 1997, p. 133).

Vamos então recapitular o que Schumpeter nos ensinou? Note que, na visão desse importante autor, a lucratividade da empresa é resultado também da inovação. Entenda que inovação não é, necessariamente, inventar algo novo. Inovação, no sentido econômico que o autor ensina, é fazer algo de maneira nova com as ferramentas que já existem. É combinar os recursos existentes de um jeito que ninguém antes havia imaginado. Viu que interessante? Schumpeter vai desenvolver todo um livro chamado de Teoria do Desenvolvimento Econômico para tratar desse assunto. Infelizmente, não podemos nos aprofundar muito mais nessa questão, pois não é o escopo deste livro-texto. Porém, saiba que para o autor que comentamos o empreendedor tem uma importância vital na economia porque, na visão dele, o avanço da economia se dá pelas alterações em ciclos que surgem com as inovações que os empreendedores geram ou adotam. A isso ele chamou de Destruição Criativa.

Então, fiquemos bem atentos: a inovação é a força vital que permite ao empreendedor prestar serviço à sociedade e conseguir seu lugar no mercado, ao estruturar de maneira diferente atividades que lhe permitam satisfazer necessidades. Como ensinam Hisrich e Peters (2004, p. 29) “a inovação, o ato de lançar algo novo, é uma das mais difíceis tarefas para o empreendedor. Exige não só a capacidade de criar e conceitualizar, mas também a capacidade de entender todas as forças em funcionamento no ambiente”.

Mas não foi apenas Schumpeter que contribuiu para o entendimento do que é o empreendedor no século XX. Outros autores de outras áreas além da Economia também ajudaram a decifrar esse importante conceito. Dentre esses autores, podemos citar David McClelland.

Por volta de 1961, David McClelland, psicólogo, postulou que as pessoas, em geral, agem por alguma motivação. Segundo ele, as pessoas aprendem e adquirem necessidades por meio de seu contato social e interação com o ambiente. Na visão deste autor, as pessoas agem para a satisfação de uma das três classes de necessidade, quais sejam: necessidades de realização; necessidades de afiliação e necessidades de poder (SILVA, 2007, p.219).

Entendendo melhor essas três categorias de necessidades, caro aluno e cara aluna, vemos que para McClelland as pessoas que têm necessidade de realização almejam vencer desafios, são competitivas. Segundo Silva (2007, p. 219) a caracterização de McClelland para tais pessoas é:

- Assumem responsabilidades para achar soluções de problemas;
- Correm riscos calculados e estabelecem metas moderadas;
- Buscam conhecer o desempenho que tiveram;
- Não necessariamente se motivam por dinheiro, mas o aceitam como ferramenta para manter suas realizações.

Ora, caro estudante! As pessoas realizadoras, na visão de McClelland, não se parecem com os empreendedores? Pois sim! Mas empreendedores não são unidimensionais. Logo, vejamos as outras fontes motivadoras, segundo McClelland.

A segunda fonte motivadora é a necessidade de Afiliação. De acordo com Silva (2007, p. 219), trata-se da necessidade de estabelecer relações pessoais. E a terceira fonte de necessidade é o poder. Segundo o estudioso que acompanhamos, a necessidade de poder significa influenciar pessoas, ser responsável por elas e controlar suas ações para alcançar determinado propósito. Portanto, em maior ou menor grau, o empreendedor apresenta as três necessidades de McClelland com o predomínio da primeira, que é a realização. O próprio autor sintetizou as características do empreendedor. Vamos conhecê-las? São elas (EMPRETEC SEBRAE, 2009 e SILVA et al, 2008) :

- Responsabilidade pessoal pela solução de problemas, proporcionando a satisfação de vencer pelos próprios méritos;
- Necessidade de feedback sobre o desempenho através de resultados alcançados;
- Iniciativa de buscar novas oportunidades e alternativas;
- Necessidade de ter metas desafiadoras, assumindo riscos moderados que lhe permitam realização por meio de seu esforço pessoal;
- Persistência e comprometimento com os objetivos traçados;
- Inovação para buscar formas mais rápidas, econômicas e eficientes de fazer as coisas.
- Busca de informações;
- Persuasão e redes de contato;
- Independência e autoconfiança

Ou seja, segundo David McClelland, o empreendedor satisfaz as necessidades de outras pessoas para que ele possa satisfazer as próprias necessidades. Cada empreendedor, em particular, tem a sua combinação própria de motivação realização-afiliação-poder. De todo modo, independentemente da proporção que essa combinação exista para a pessoa, é ela, segundo o autor, que move os empreendedores.

Por outro lado, Peter Drucker, o grande estudioso da Administração, por volta de 1974, também contribuiu para um melhor entendimento do empreendedorismo. Para ele, o empreendedorismo é a junção de duas ações: o conhecimento da técnica de Administração e o conhecimento da inovação que se pode gerar. Deixemos que o próprio Drucker (2011) nos explique:

A Administração é a nova tecnologia (e não apenas uma nova ciência ou invenção qualquer) que está fazendo da economia americana uma economia empreendedora. Está também a ponto de fazer da América [os Estados Unidos] uma sociedade empreendedora. [...] O empreendimento na sociedade, absolutamente necessário, requer, sobretudo, a aplicação dos conceitos básicos, a *techné* [técnica] básica, da Administração para problemas novos e oportunidades novas (DRUCKER, 2011, p. 24).

Como você pode ver, Drucker não afirma que empreendedorismo é administração. Ele diz que o empreendedorismo, para ser bem sucedido, precisa da Administração. E essa afirmação é verdadeira, pois não se pode empreender sem o conhecimento de alguns princípios básicos que norteiam o funcionamento de empresas. Essa é, aliás, uma das

maiores falhas dos empreendedores e um dos motivos mais fortes que levam iniciativas empreendedoras ao insucesso.

No entanto, a contribuição de Drucker para o conhecimento do empreendedorismo não se limitou a exaltar a importância do conhecimento das bases da Administração. Drucker também deixou bem claro que o empreendedor é aquele que cria valor para o cliente. E o que é criar valor? É atender a uma necessidade específica do cliente. Quanto a isso, o autor coloca:

O casal que abre mais uma confeitaria, ou mais um restaurante de comida mexicana no subúrbio americano, certamente estará assumindo riscos. Mas, será que eles são empreendedores? Tudo o que fazem já foi feito muitas vezes antes. Eles apostam na popularidade crescente de se comer fora, na vizinhança. Por outro lado, eles não criam uma nova satisfação para o consumidor, e nem uma nova demanda para este. Visto sob esta perspectiva, é claro que eles não são empreendedores, mesmo que o seu negócio seja novo (DRUCKER, 2011, p. 28).

Vejam, queridos e queridas estudantes, o que fez Peter Drucker. Ele diferenciou o empresário do empreendedor. Empreendedor e empresário muitas vezes são palavras utilizadas como sinônimas. Para Drucker, porém, são conceitos diferentes. O empresário monta um negócio novo, mas não uma novidade. Faz o que outros já fizeram antes. O empreendedor faz uma coisa nova e que outros antes jamais fizeram. Vejamos o que ensina o autor:

A McDonald's, contudo, foi um caso de empreendimento. Ela não inventou nada, por certo. O seu produto final [o hambúrguer] vinha sendo produzido por qualquer restaurante americano decente há anos e anos. Entretanto, ao aplicar conceitos de Administração e técnicas gerenciais (perguntando, O que é 'valor' para o consumidor?), padronizando o produto, desenhando processos e equipamentos, baseando o treinamento de seu pessoal na análise do trabalho a ser feito e a partir daí estabelecendo os padrões de qualidade que exigiria, a McDonald's não somente elevou drasticamente o rendimento de recursos, como também criou um novo mercado e um novo consumidor. Isto é empreendimento (DRUCKER, 2011, p. 28).

Observe que Drucker deixa claro que o empreendedor faz de maneira diferente o que as pessoas tendem a fazer de maneira idêntica. E quando ele faz isso, gera um novo produto que atende a um novo consumidor que nem era reconhecido. Sabemos que a McDonald's faz hambúrgueres, mas, qual a diferença dos hambúrgueres dela para os hambúrgueres dos outros restaurantes? São duas: a primeira é que, independentemente de qual

restaurante da empresa de qualquer lugar do planeta em que você esteja, o produto será rigorosamente idêntico. Ou seja, a empresa entrega ao cliente a previsibilidade que ele espera e deseja. A segunda diferença é que o consumidor sabe como o processo funciona no McDonald's e, se tem pressa, sabe de antemão quanto de tempo vai gastar lá. Pouco, pois a produção da comida é rápida e em escala industrial.

E para finalizar nosso rápido passeio sobre as contribuições dos estudiosos para o entendimento do que seja empreendedorismo, vamos conhecer a contribuição que Karl Vésper trouxe ao tema na década de 1980. Segundo este autor, o empreendedor pode ser visto de maneiras diferentes dependendo de quem o esteja observando. Assim, para ele, um economista verá algumas características. O psicólogo verá outras. O administrador, outras características distintas. O que Vésper mostra é que essas características geralmente são aplicadas ao iniciador ou proprietário do negócio. Porém, segundo ele, outras pessoas também podem ser empreendedoras. Vejamos o exemplo que ele apresenta (SEBRAE, 2007, p. 13):

Há ainda espaço para uma variedade considerável de diferentes tipos de empreendedores, incluindo os seguintes:

1. Indivíduo que trabalha por conta própria (somente);
2. Formador de times;
3. Inovadores independentes;
4. Multiplicadores de modelos;
5. Exploradores de economia de escala;
6. Agregadores de capital;
7. Aquisitores;
8. Artistas de “compra e venda”;
9. Conglomerados;
10. Aparentes manipuladores de valores.

Como vimos, na visão de Vésper não apenas os fundadores de negócios podem ser considerados empreendedores, mas também outros profissionais. De todo modo, esses profissionais para serem considerados empreendedores não podem simplesmente exercer suas tarefas como os demais; precisam apresentar algo diferente, inovar, o que leva

novamente o termo empreendedorismo para a seara da inovação, conforme Peter Drucker defende.

1.3 Importância do Empreendedor

Como já vimos as diversas definições de empreendedorismo e também o que alguns teóricos ensinam sobre o tema, vamos agora abordar a importância do empreendedor para a economia.

De acordo com Hisrich e Peters (2004, p. 33), o empreendedorismo influencia a sociedade não por aumentar a quantidade de bens e serviços produzidos por um país, o famoso PIB – Produto Interno Bruto. Segundo eles, a importância do fenômeno empreendedor se deve ao fato de que a ação do empreendedor, de inovar e adaptar inovações de outras áreas ao processo produtivo, provoca alterações nas estruturas de negócio do momento particular e na forma como a sociedade se vê e se estrutura.

Fillon (1999, p. 16), por seu turno, explica que a importância do empreendedor para a economia está relacionada ao fato de seus empreendimentos serem maiores criadores de novos empregos do que os grandes negócios. Tal entendimento é compartilhado por Drucker (2011), quando ele afirma que o empreendedorismo estava afetando o ciclo econômico de Kondratieff, pois os empregos tradicionais que estavam sendo destruídos nos grandes conglomerados não apareciam compensados por outros conglomerados industriais nem por indústrias de tecnologia, explicando que a compensação ocorria com as pequenas empresas.

Nesse contexto, Fillon (1999) explica o acontecimento como segue:

O relatório de Bolton publicado em 1971 mostra entre outras coisas que os pequenos negócios existem onde as economias de escala não estão automaticamente à disposição de grandes corporações. Sua existência deve-se também à presença de empreendedores e de ambiente favorável a criação de novos empreendimentos (FILLON, 1999, p.17).

Portanto, no entendimento de Fillon, o empreendedor é importante para a economia por também viabilizar, com seu trabalho e inovação, que novos campos produtivos ganhem

economia de escala. Para que você entenda, a economia de escala é a capacidade de uma empresa de produzir unidades adicionais de produtos sem que os aumentos de custos sejam proporcionais ao aumento de unidades, ou, melhor explicando, a economia de escala permite que se produza mais com menores custos resultando em preços mais baixos, o que tem grande repercussão social.

Degen (2009, p. 4) ratifica os entendimentos anteriores transpondo-os para o Brasil. Segundo ele, o bem-estar social e ambiental da sociedade depende da responsabilidade dos empreendedores em considerarem essas variáveis em seus planos de negócio. O autor explica que a redução da desigualdade no Brasil pode ser obtida com a liberação da livre iniciativa e da criatividade dos empreendedores. Compartilhando da visão de Joseph Schumpeter sobre a Destruição Criativa que vimos anteriormente, Degen (2009) explica:

As vantagens do ‘processo de destruição criativa’ para a população e o país são evidentes. Ambos, a população e o país, vão dispor, por meio da criatividade dos empreendedores, a cada novo dia, de novos empregos, de novos produtos e serviços mais eficientes e mais baratos para atender às suas necessidades e para exportar para outros países. Se esse desenvolvimento for orientado pelos preceitos do ‘desenvolvimento sustentável’, o desenvolvimento econômico gerado pelo ‘processo de destruição criativa’ vai ajudar a resolver os problemas sociais e ambientais do país (DEGEN, 2009, p.5).

Fernando Dolabela, um dos maiores estudiosos brasileiros contemporâneos do empreendedorismo, compartilha dessa visão de Degen e a complementa sob a perspectiva do comportamento que o empreendedor deve apresentar. Segundo o autor:

O compromisso social do empreendedor. O empreendedor deve ter alto comprometimento com o ambiente, em todos os seus aspectos: cidadania, ética, economia, justiça social, ecologia. Fortalecendo e preservando o meio ambiente, contribuindo para a economia, ele estará criando melhores condições para seu próprio desenvolvimento como cidadão e empreendedor (DOLABELA, 2008, p. 207).

Para finalizar esse tópico, não podemos nos esquecer de contemplar os ensinamentos de outro grande estudioso do empreendedorismo, José Carlos Dornelas. Esse autor explica que o empreendedorismo se torna cada vez mais importante para a sociedade, porque o avanço tecnológico e a crescente sofisticação da economia e dos processos produtivos requerem não mais meros empregados cumpridores de ordens, e sim pessoas capazes de sintetizar conhecimentos teóricos e práticos, pessoas capazes de enfrentar paradigmas,

questioná-los e testá-los. Ou seja, para Dornelas, cada vez mais se necessitará de empreendedores e, quanto mais os empreendedores forem formados e incorporados ao mercado, mais sua influência se fará sentir e maiores as transformações que a sociedade enfrentará. Nas palavras do autor:

Por isso, o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade (DORNELAS, 2008, p. 6).

Podemos perceber, portanto, queridos estudantes, que o papel do empreendedor apresenta importância fundamental para ele mesmo e para toda a sociedade. Convencidos disso, precisamos nos aprofundar na dinâmica de trabalho do empreendedor. É o que faremos no tópico seguinte.

1.4 Administrador versus Empreendedor

Meus caros alunos e alunas, já vimos nos tópicos anteriores a definição do termo empreendedorismo. Também vimos a história e a evolução do fenômeno empreendedor. Depois aprendemos sobre a importância do empreendedorismo para a sociedade contemporânea. Se tivermos sido bem atenciosos, teremos percebido que ao longo de nosso estudo tratamos de funções comumente tidas como administrativas. E isso é muito importante a considerar, pois é frequente a confusão entre administração e empreendedorismo. Você pode se perguntar por que isso acontece. E de antemão respondo: acontece porque ambos os conceitos são utilizados pelos dois agentes sociais, quais sejam, o empreendedor e o administrador. Os focos e os objetivos geralmente são diferentes, mas as ferramentas utilizadas muitas vezes são comuns aos dois.

Assim, é importante termos claro o que é empreendedorismo e o que é administração. Como já vimos bastante sobre empreendedorismo até aqui, comecemos pela administração.

De acordo com Daft (2010, p. 6), “administração é o atingimento das metas organizacionais de modo eficiente e eficaz por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”.

Silva (2007, p. 6), por seu turno, apresenta a definição que segue: “administração é o conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz de recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas da organização”.

Williams (2010, p. 3) nos ensina uma definição simplíssima: “administração é a realização de um trabalho por meio de outras pessoas”.

E para finalizar o aprendizado do que é administração, vejamos o ensinamento bastante detalhista de Oliveira (2009):

Administração é o sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para alavancar, harmonicamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, bem como a organização – estruturação – e a direção dos recursos alocados nas áreas das empresas, orientados para os resultados esperados, com a minimização dos conflitos interpessoais (OLIVEIRA, 2009, p. 7).

Ufa! Definição bem detalhada, não é? Talvez fique difícil de lembrar-se dela depois. Proponho, então, que consolidemos todas as definições que os autores gentilmente nos deram após anos de estudos e façamos uma definição nossa e para nosso trabalho neste livro-texto. Vamos lá? O que você acha desta minha proposta?

Administração é o processo de planejar uma tarefa, organizar os recursos necessários para realizá-la, dirigir as pessoas que irão fazê-la e controlar o resultado obtido de modo que a meta previamente traçada para a empresa seja alcançada.

Notem, caros alunos e alunas, que esta definição tem o intuito de ser prática. Por ela, podemos entender que o administrador trabalha utilizando o seu próprio esforço e o de

terceiros, aplicando recursos da empresa para – por meio de processos de produção – gerar produtos que permitam à empresa alcançar o seu objetivo que é o lucro.

À primeira vista, pode parecer que o empreendedor não faz nada diferente. Porém, essa visão é enganosa. O primeiro aspecto a considerar é que o administrador é um profissional altamente qualificado que usa seus conhecimentos sobre ambientes empresariais e dinâmica de mercado em empresa de terceiros visando a alcançar objetivos estipulados pelos seus proprietários, normalmente o lucro. Ou seja, o administrador faz o trabalho que o proprietário, por algum motivo, não quer fazer.

O empreendedor, ao contrário, utiliza-se das ferramentas administrativas que são o planejamento, a organização, a direção, a liderança e o controle para gerir a sua própria empresa e alcançar os objetivos que ele próprio estipulou para si e para os demais integrantes do negócio. Existe uma diferença de compromisso entre o administrador e o empreendedor. O administrador é um empregado na empresa. O empreendedor é o proprietário da empresa (nesse contexto, não estamos falando em intraempreendedorismo, que é um caso à parte). Um aspecto a considerar é que se o administrador não estiver satisfeito com o resultado, ele simplesmente pede as contas e é substituído. Já quanto ao empreendedor, não existe a mesma facilidade, uma vez que a empresa gerada pelo empreendedor é uma extensão de sua personalidade, foi constituída com os conhecimentos deste empreendedor para realizar sonhos e objetivos do empreendedor. Ou, como diria Dolabela, a empresa é uma extensão da personalidade do empreendedor. Essa relação não existe entre empresa e administrador, a grosso modo.

E para ratificar nosso entendimento, Dornelas (2008, p. 17-18) apresenta algumas características que, segundo ele, são exclusivas do empreendedor de sucesso. São elas: é visionário; sabe tomar decisão; sabe fazer a diferença; sabe explorar as oportunidades; é determinado e dinâmico; é dedicado; é otimista e apaixonado pelo que faz; é independente; constrói o próprio destino; fica rico; sabe liderar e formar equipes; constrói ampla rede de relacionamentos; faz planejamento constantemente; busca conhecimento; assume riscos e cria valor para a sociedade.

Observem, caros aluno e aluna, que não estou dizendo que um administrador não pode ter algumas das características de empreendedor apresentadas acima. Digo-lhe, isso sim, que a posse de todas elas caracteriza um empreendedor. E como expliquei antes, mesmo que administradores e empreendedores possuam as mesmas características, o objetivo para as quais as usam e a forma como as usam se diferenciam. Avaliando um trabalho de Hisrich (1998), Dornelas (2008, p. 21) faz um comparativo interessante que dirime quaisquer dúvidas ainda existentes.

Segundo o citado autor, a motivação do administrador é geralmente obter uma promoção ou alcançar um status, enquanto a motivação do empreendedor é obter independência, alcançar sucesso ou ficar rico. Dornelas explica que o administrador se preocupa com as tarefas e problemas de curto prazo ao passo que o empreendedor não pode desconsiderar nunca do longo prazo. Além disso, o autor ensina que administradores delegam atividades, pois isso faz parte da natureza do papel deles. Já os empreendedores envolvem-se diretamente, pois o negócio pertence a eles. Quanto ao risco, segundo Dornelas, o administrador o vê com cautela, ao passo que o empreendedor o assume.

Continuando o comparativo que Dornelas (2008, p. 21) apresenta, administradores buscam evitar erros ao passo que empreendedores, embora não gostem do erro, buscam utilizá-lo como objetivo de aprendizado. Quanto ao processo decisório, o administrador ou toma decisão colegiada ou cumpre o que lhe ordenam. Enquanto isso, o empreendedor toma decisões em sintonia com seus sonhos e objetivos. Administradores servem aos proprietários da empresa. Empreendedores servem a si mesmos e a seus clientes. E quanto aos relacionamentos, os administradores se relacionam com as demais pessoas da empresa tendo por base a hierarquia. Os empreendedores relacionam-se com múltiplas pessoas dentro e fora da empresa tendo por base as transações que levam ao relacionamento e os acordos que se efetuam.

Portanto, embora existam pontos de aproximação entre administração e empreendedorismo, os conceitos não são idênticos. Podemos até dizer que um empreendedor pode ser um administrador de seu negócio, mas não é frequente que um administrador seja um empreendedor.

1.5 O Empreendedor entre a Liderança e a Gerência

Vimos no tópico anterior que existe diferença entre administrador e empreendedor. Veremos agora que também existe diferença entre liderar e gerenciar. Mas, por que falaremos sobre isso? Bem, acontece que há um mal entendido que vê o empreendedor como um tipo de gerente. O empreendedor pode gerenciar o cotidiano de sua empresa, mas não pode deixar de liderar a sua empresa.

Para Kotter (2000), liderar e gerenciar não se excluem, mas são atividades diferentes. Para nós, que estamos observando essa questão sob a perspectiva empreendedora, é importante ter em mente que existe diferença entre tais conceitos. John Kotter ensina que gerenciar significa lidar com a complexidade cotidiana da empresa, garantir a ordem e evitar o caos. Isso claramente é interesse do empreendedor. Já um gerente pode cuidar da ordem cotidiana sem se preocupar em liderar, pois nas grandes companhias sempre tem alguém cujo perfil se sobressai e passa a exercer a liderança. O mesmo não se pode dizer do empreendedor. Como ele é a “cabeça” de seu negócio, cabe a exclusivamente a ele liderar a sua empresa. É por esse motivo que o empreendedor precisa ser independente, para ter capacidade de liderar.

Mas, o que significa liderar? Kotter (2000, p. 51) ensina que “liderar é lidar com a mudança”. Para o autor, essa é uma característica muito importante no atual contexto de extrema competitividade e volatilidade que se apresenta no mundo dos negócios. Deste modo, fica claro que o empreendedor precisa estar apto a liderar. E você deve estar se perguntando: como liderar? Segundo Kotter (2000, p.53-60), liderar significa estabelecer a direção para a qual a empresa vai. E, segundo ele, isso é diferente de planejar. Kotter ensina que planejamento é o processo de estabelecer ações futuras que serão gerenciadas. O que ele define como direção é a análise ambiental, a procura de dados que indiquem uma previsão futura de eventos que permita ao empreendedor se antecipar aos fatos e guiar a equipe no processo de mudança. O autor também deixa claro que liderar é alinhar as pessoas que o seguem. E alinhar significa estabelecer um processo de comunicação eficiente no qual as pessoas entendam quais são as suas responsabilidades e o que se espera delas. Além disso, Kotter ensina que liderar também significa trabalhar a motivação das pessoas, isto é, extrair delas o melhor que possuem, dando-lhes as

ferramentas, a liberdade para que alcancem a satisfação de suas próprias necessidades inclusiva da necessidade do empreendimento. E para finalizar essa lição sobre liderança, o autor ensina que o processo de liderança requer que o empreendedor não ponha os desafios apenas para si mesmo, mas que também gere desafios para os que trabalham com ele, de modo que também eles possam progredir e crescer.

1.6 História de um Empreendedor: o Barão de Mauá

Caro aluno, cara aluna, para você entender como muitas vezes o empreendedor aproveita-se do que o meio lhe oferece, vamos contar, sucintamente, a história de alguns deles ao longo deste livro. Neste tópico, tendo por base os estudos de Marcovitch (2009), você conhecerá a história de Irineu Evangelista de Souza, o barão e visconde de Mauá – homem que viveu no século XIX, no período do Segundo Reinado e fruto daquele tempo.

Mauá nasceu no Rio Grande do Sul, em 1813, em Arroio Grande, uma área extremamente isolada, sujeita a violência das campeonças uruguaias e guerras luso-hispânicas pela posse do sul do Brasil e do Uruguai. Vivia em casa simples de pau-a-pique e, talvez, se nada tivesse mudado, seria semianalfabeto e criador de gado. Porém, como ficou órfão aos cinco anos, foi enviado com oito ao Rio de Janeiro pela mão de um tio que trabalhava para um grande comerciante dessa cidade, João Rodrigues Pereira de Almeida, proprietário de navios que também atuava como banqueiro, armador, lobista e comerciante de escravos e de charque-gaúcho. Aos nove anos, o pequeno Mauá começou a trabalhar na casa comercial de João Rodrigues como qualquer outra criança de seu tempo. Morava na loja, comia sobre o balcão e dormia entre as mercadorias. O horário de trabalho não era definido e o patrão mandava tanto na vida pessoal quanto na profissional de seus empregados. Salário? Apenas quando o patrão quisesse pagar. Essas dificuldades, porém, não deixaram o jovem



Figura 1.1 – Barão e Visconde de Mauá

Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Irineu_Evangelista_de_Souza.jpg

Acesso em: 29 jan. 2011.

Irineu desconcertado. Ele procurou conhecer a localização de todas as mercadorias no Armazém. Com isso, ascendeu de encarregado de serviços gerais a “caixeiro de loja”, função na qual atendia os clientes da loja. Daí ascendeu a “caixeiro de fora”. Irineu, apesar das dificuldades de seu tempo, tinha inclinação aos estudos e, graças à proteção de outros empregados e do próprio patrão, educou-se aprendendo contabilidade, caligrafia, cálculos comerciais e rudimentos de línguas estrangeiras. Dizem os registros que estudava no próprio balcão nos momentos de folga. Foi aprovado no exame da Real Junta de Comércio e Navegação e foi promovido a caixeiro de escritório. Com catorze anos, foi novamente promovido a guarda-livros ou tesoureiro da empresa. A pergunta que se faz é: o que levou Irineu Evangelista a ter essa ascensão tão meteórica? Segundo os historiadores, ele aproveitou um conjunto favorável de circunstâncias momentâneas, quais sejam: seus méritos intelectuais, seu parentesco com um dos capitães da frota de navios e homem de confiança de seu patrão e a mudança de circunstâncias do Brasil Reino Unido que começava a fechar oportunidades a portugueses e a exigir brasileiros em cargos elevados. E como seu patrão era português, considerou boa política de apaziguamento e de relação comercial colocar Irineu, um brasileiro, em cargos elevados, o que lhe serviria de escudo e vantagem.

Porém, com a invasão comercial inglesa, Pereira de Almeida se desfez de seus negócios. Mauá, aos quinze anos, liquidou as contas de seu patrão e saiu à rua procurando uma nova ocupação; encontrou-a na casa comercial do escocês Richard Carruthers, que era um homem avançado para o seu tempo. Irineu Evangelista aproveitou-se disso, estudando inglês, tomando livros emprestados e trocando ideias com seu novo patrão. Foi tão bem sucedido que, na aposentadoria de Carruthers, este o transformou em sócio com procuração e autoridade para agir como se único dono fosse. Além disso, Carruthers introduziu Irineu aos bons relacionamentos sociais e políticos.

A partir daí, Irineu entrou para o negócio de fornecimento de canalização para o córrego Maracanã, no Rio de Janeiro, comprometendo-se a entregar a quantidade pedida, a qual garantia uma escala conveniente para a fundição. Quase faliu porque o Estado era mau pagador. Percebeu então que precisava da política para proteger seus negócios e passou a ter conversas políticas com grandes nomes de seu tempo que lhe permitiram influenciar

a redação de leis como o Código Comercial, de modo que a legislação facilitasse a criação e o desenvolvimento de empresas.

Veja, caro aluno, que Mauá era atento às condições de seu tempo. Ele percebeu que poderia alavancar seus negócios se fizesse como os ingleses e levantasse dinheiro abrindo o capital de suas empresas, novidade no Brasil. Percebeu, também, que se abrisse um banco facilitaria o processo para si mesmo e fundou o Banco do Comércio e Indústria. O processo foi tão bem sucedido que o novo banco iniciava operações sendo cinco vezes maior que o único concorrente, o Banco do Brasil. Nesse contexto, aproveitando-se das regulamentações ou da falta delas, na época, Mauá usou seu banco como instrumento para a fundação de outras empresas.

O empresário Irineu também soube aproveitar-se das oportunidades que surgiam das enrascadas comerciais. Quando, em 1853, o Imperador preocupou-se com a fragilidade dos bancos e as medidas do Governo levaram a uma corrida bancária que colocou o banco de Mauá sob pressão, ele pediu e recebeu ajuda do Tesouro e aproveitou-se da proposta de fusão bancária feita pelo governo na criação de um novo Banco do Brasil e, das negociações, conseguiu capitalizar-se.

Resumidamente, Mauá seguia a correnteza das ações de seu tempo. Criou, de uma só vez, em 1852, quatro das seis maiores empresas do país: Banco do Brasil (houve mais de um banco com esse nome), Companhia de Iluminação a Gás, Estrada de Ferro de Petrópolis e Companhia de Navegação da Amazônia. Por meio delas, Mauá entrou no Uruguai, onde adquiriu comércios, montou serviços e bancos e adquiriu estâncias, inclusive se imiscuindo na política local. Mauá também se estabeleceu entre os banqueiros de Londres, a Meca do capitalismo do século XIX, ao antecipar em um século o ataque especulativo de George Soros contra a libra-esterlina britânica.

A história de Mauá é muito vasta; aqui fizemos um brevíssimo resumo. O que é importante você guardar é que o empreendedor Mauá foi fruto de seu tempo. Ele aproveitou-se das oportunidades que a vida lhe deu. E buscou tirar partido mesmo das dificuldades que enfrentou. Ele se tornou um dos homens mais ricos de seu país, o Império do Brasil, com empresas tendo faturamento maior que a receita do Império. Ele era um

homem que acreditava no trabalho e no progresso, numa época e num país em que trabalho era coisa de escravo. Mauá também acreditava na honestidade. Tanto que, quando faliu em 1878, na esteira da crise internacional de 1875, “cumpriu a velha promessa de entregar aos oficiais de justiça ‘até as camisas, as botas de montar e o chapéu velho’ ”, conforme Besouchet (1978 apud MARCOVITCH, 2009). Embora a lei protegesse os bens pessoais, Mauá entregou para o leilão público de pagamento dos credores a armação de ouro de seus óculos, a escrivaninha de trabalho onde “traçara a bico de pena e tinta nanquim milhares de cartas através das quais coordenava o desenvolvimento de dezessete empresas, o financiamento da dívida de países, créditos para fornecimento de exércitos em guerra e acordos de paz” (MARCOVITCH, 2009, p.27-28).

Apesar da falência, Mauá reergueu-se, como é comum entre os empreendedores. Reabilitado em 1884, usou como alavanca seus bens no Uruguai. Ao morrer, em 1889, já era novamente um dos homens mais ricos do Brasil.

1.7 Síntese da Unidade

Nesta Unidade, iniciamos o estudo do empreendedorismo. Começamos a entender quem é o empreendedor. Assim, vimos o conceito e as definições aplicadas ao tema. Estudamos a importância e a forma de participação do empreendedor na sociedade. Percebemos as diferenças existentes entre o administrador de empresas e o empreendedor. Consideramos as questões de liderança e gerenciamento com as quais o empreendedor tem de lidar. E, finalmente, acompanhamos um exemplo histórico sucinto de empreendedor, o barão e visconde de Mauá.

1.8 Para saber mais

Livros

Para saber mais sobre o primeiro grande empresário do Brasil, o Barão de Mauá, sugere-se as seguintes obras:

- Marcovitch, Jacques. **Pioneiros e Empreendedores**: a saga do desenvolvimento no Brasil. vol. 02. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (EDUSP), 2009.
- Caldeira, Jorge. **Mauá**: empresário do Império. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

Sites

- <http://www.sebraesp.com.br>: O portal do SEBRAE-SP é um bom local para a procura de informações sobre o universo do empreendedor.

1.9 Atividades

Para consolidar seu aprendizado, responda aos exercícios de fixação.

- 1) Tente fazer a sua própria definição do que é empreendedorismo.
- 2) Defina, em linhas gerais, como evoluiu o conceito de empreendedorismo.
- 3) Analise a seguinte afirmação: “O empreendedor não tem importância econômica ou social”. Você concorda com esta afirmação? Justifique.
- 4) Diferencie o papel do administrador e o do empreendedor.
- 5) O empreendedor precisa saber gerenciar e liderar. Você concorda com tal afirmação? Justifique.

Unidade 2

Indivíduo Empreendedor

Nesta Unidade, trabalharemos as questões relacionadas ao indivíduo empreendedor. Aprenderemos sobre as motivações do empreendedor. Veremos a mentalidade de indivíduos que se tornam empreendedores. Refletiremos sobre as vantagens e desvantagens em se tornar um empreendedor. Desmistificaremos os mitos relacionados ao empreendedorismo. E aprenderemos o método de atuação SMART que todo empreendedor usa e que é útil também às pessoas não empreendedoras.

2.1 Motivação para Empreender

Se refletirmos bem, toda ação tem uma origem, um motivo. Exemplo: ao beber água, eu agi por um motivo, estar com sede. Portanto, toda atitude, toda ação, tem um elemento desencadeador conhecido por motivador. A própria palavra “motivação” deixa isso claro, pois motivação significa “motivo para ação”.

Todos aqueles que se lançam ao empreendedorismo possuem uma motivação para fazê-lo. Algumas são motivações fortes, cuidadosamente refletidas. Outras são motivações mais impulsivas, intempestivas ou, mesmo, passageiras. Em qualquer programa de empreendedorismo, busca-se convidar os alunos a refletirem sobre seus motivadores. Isso porque as pessoas têm muitos desejos, mas nem todos as levam a agir. Nem todos são tão fortes a ponto de guiar suas ações cotidianas. A reflexão sobre motivações é muito importante para que pessoas não se lancem a montar negócios e depois se arrependam.

No capítulo anterior, nós aprendemos que o empreendedor precisa desenvolver diversas qualidades, tais como: desenvoltura, diligência, inteligência, dinamismo, independência, capacidade criativa, capacidade de contextualização, habilidade para questionar e refletir. Comentamos, inclusive, que para uma pessoa desatenta, estaríamos descrevendo um super-herói.

E como bem refletimos, o empreendedor é um ser humano como qualquer outro. As habilidades empreendedoras não são inatas, elas podem e são aprendidas. É claro que alguns comportamentos pessoais facilitam que uma pessoa torne-se empreendedora. Mas a inexistência desse comportamento ou característica não é um impedimento absoluto para transformação de alguém em empreendedor, pois comportamentos humanos podem ser modificados, embora não seja algo fácil. Então, como esclarece o SEBRAE (2007):

Um dos campos centrais da pesquisa na área do empreendedorismo concentra-se fundamentalmente no estudo do ser humano e dos comportamentos que podem conduzir ao sucesso. Por outro lado, o conjunto que compõe o instrumental necessário ao empreendedor de sucesso, ou seja, o know-how tecnológico e o domínio de ferramentas administrativas, é visto como uma consequência do processo de aprendizado. Em outras palavras, o indivíduo portador das condições necessárias para empreender terá mais facilidade de aprender o que for necessário para a criação, desenvolvimento e realização de sua visão. Mas não impede que outros que se disponham também tenham condições de evoluir e alcançar resultados positivos (SEBRAE, 2007, p.4).

De qualquer maneira, com maior ou menor facilidade, todas as pessoas que desejam se tornar empreendedoras precisam despender esforços para isso. Essa energia só é gasta se houver um bom motivo para isso. Então, a primeira pergunta que qualquer candidato a empreender precisa se fazer é: por que eu quero montar esse negócio? O que despertou em mim essa vontade? A resposta a essa questão é muito pessoal. Porém, alguns pesquisadores lançaram explicações bastante interessantes.

Hisrich e Peters (2004) postulam que a motivação das pessoas para se lançar ao empreendedorismo é uma insatisfação com o presente. Para eles, um forte desejo de alterar a vida atual que a pessoa leva é fator desencadeador do comportamento empreendedor. Deixemos que os autores nos contem isso com suas próprias palavras:

De fato, milhões de empreendimentos são formados apesar da recessão, inflação, altas taxas de juros, falta de infra-estrutura, incerteza econômica e grande probabilidade de fracasso. Cada um desses empreendimentos é formado através de um processo humano muito pessoal que, embora único, tem algumas características comuns a todos. Como todos os processos, o processo de decisão de empreender implica movimento, de algo para algo – um movimento que parte de um estilo atual de vida para formar uma nova empresa (HISRICH e PETERS, 2004, p. 30).

Ou seja, a força positiva de querer mudar leva as pessoas, segundo os estudiosos, ao empreendedorismo. Porém, os autores ensinam que o abraço ao movimento empreendedor também pode ter como detonador algo ainda mais duro do que o desejo de mudar: a força negativa da ruptura que faz com que alguém se sinta deslocado no meio

em que antes estava integrado como, por exemplo, uma demissão, uma aposentadoria ou uma desilusão.

Para Dolabela (2008), a motivação empreendedora é resultado do sonho e da paixão de uma pessoa. É resultado da convicção do empreendedor de que o caminho que escolheu é o certo, ainda que outras pessoas pensem diferente. O autor critica até mesmo a sociedade (famílias e escolas) por não estimular os filhos e filhas, os alunos e as alunas, a sonhar. Ouçamos Dolabela (2008):

Costumamos definir o empreendedor como ‘alguém que sonha e busca transformar o sonho em realidade’ (...) É o sonho que se sonha acordado. Este conceito é simples, mas, na prática, encontra dificuldades, porque a nossa sociedade não nos estimula a sonhar. De fato, o sonho não faz parte da pedagogia das escolas, nem do lar, tampouco da rua. [...] Então, como funciona tal conceito? O indivíduo sonha, mas sonhar somente não define o empreendedor, conhecido também por sua capacidade de fazer. Ele deve buscar a realização do seu sonho. Ao agir para transformar seu sonho em realidade, o indivíduo é dominado por forte emoção, que liberta a maior energia de que se tem notícia: a energia de quem busca transformar seu sonho em realidade. Empreender é, portanto, um ato de paixão. Ao se apaixonar, o indivíduo faz vir à tona o potencial empreendedor presente na espécie. E libera as características empreendedoras (DOLABELA, 2008, p. 33-34).

Como podemos ver, o autor coloca a paixão como o dínamo detonador do empreendedorismo. E ele está correto, porque um negócio requer muito tempo e esforço para dar certo e se não houver uma dose de paixão, o processo pode se tornar muito difícil.

No entanto, como nos conta Chiavenato (2008), os estudos de Knight (1980) mostram outra fonte motivadora para o empreendedorismo. Knight concorda com Hisrich e Peters (2004) de que um sentimento de deslocamento pode ser uma fonte motivadora. No entanto, se para Hisrich e Peters (2004) esse sentimento de deslocamento era interno, para Knight (1980), conforme nos conta Chiavenato, é externo e ambiental. Ou seja, a pessoa utilizaria o empreendedorismo para fugir de uma situação ambiental que não lhe agrada ou que a deixa em má posição. Essa fuga faz dessas pessoas “refugiadas”. Chiavenato (2008, p. 10-11) classifica esses refugiados conforme suas origens ambientais:

1. Refugiados estrangeiros: deslocados em relação ao local geográfico e cultural onde estão;
2. Refugiados corporativos: deslocados em relação à realidade das grandes corporações e sua burocracia;
3. Refugiados dos pais: deslocados em relação à convivência familiar;

4. Refugiados do lar: deslocados pelo término das obrigações paternas ou maternas;
5. Refugiadas feministas: deslocadas por sua condição de mulher no ambiente em que vivem;
6. Refugiados sociais: deslocados em relação à cultura prevalecente na empresa em que trabalham ou no local em que vivem;
7. Refugiados educacionais: deslocados em relação à realidade da Academia (Universidades).

Degen (2009, p. 11), entrevistando empreendedores informalmente, conta os resultados de sua pesquisa sobre as motivações empreendedoras. São os seguintes:

- Vontade de ganhar muito dinheiro, mais do que seria possível na condição de empregado;
- Desejo de sair da rotina do emprego e levar suas próprias ideias adiante;
- Vontade de determinar seu futuro e não dar satisfação a ninguém sobre seus atos;
- Necessidade de provar a si e aos outros que é capaz de realizar um empreendimento;
- Desejo de desenvolver algo que traga reconhecimento e benefícios, não só para si, mas para a sociedade.

Como podemos perceber, caro aluno e cara aluna, a motivação é fundamental para o início de qualquer empreendimento. Cada empreendedor e empreendedora tem o seu motivador ou conjunto particular de motivadores. Quaisquer que sejam eles, despertam uma paixão que faz agir. Se formos condensar todos esses motivadores para facilitar nosso entendimento, cairemos no trabalho de David McClelland que citamos na Unidade anterior.

McClelland, segundo Silva (2007, p. 219) e de acordo com Caravantes, Panno e Kloeckner (2006, p. 121), divide os motivadores em três categorias de necessidades como já sabemos: realização, afiliação e poder. A de realização contempla o desejo de provar algo, de atingir uma meta. A de afiliação engloba a necessidade de atender a coletividade, de ajudar os outros. E a necessidade de poder relaciona-se à necessidade de influenciar o ambiente e as pessoas.

Assim, tenhamos claro: a motivação é fundamental para o processo empreendedor. No entanto, ela pode ser facilitada ou dificultada por alguns fatores. Hisrich e Peters (2004, p. 31) dizem que a cultura geral da sociedade, a cultura da família, os professores e colegas interferem nesse processo de formação da motivação. Além deles, o ambiente externo, segundo os autores, também interfere por meio do Governo, do momento histórico, do marketing de ideias dominante e das disponibilidades de financiamento.

Agora que entendemos a importância da motivação, vamos conhecer a mentalidade empreendedora.

2.2 Mentalidade Empreendedora

Como já vimos os aspectos motivacionais do empreendedor, vamos agora buscar atender a mentalidade empreendedora. Segundo Hisrich e Peters (2004, p. 53-55), o empreendedor pensa de uma maneira peculiar. Isso porque, enquanto o administrador busca resolver um problema e tem uma visão voltada a solucionar problemas, o empreendedor, ao contrário, tem a visão focada na criação, desenvolvimento e identificação de oportunidades.

Assim, conforme os citados autores, o empreendedor raciocina da seguinte forma: primeiramente, identifica oportunidades. Depois, avalia a oportunidade. Em seguida, desenvolve o plano de negócios, de que trataremos na última unidade deste livro, para testar a oportunidade. Confirmada a viabilidade, o empreendedor adquire os recursos necessários e finaliza administrando o empreendimento resultante.

A identificação de oportunidades depende fundamentalmente da percepção do empreendedor. Identificar oportunidades requer um olhar atento ao ambiente no qual o empreendedor está inserido. Isso significa desde prestar atenção a uma reclamação de um desconhecido na rua a perguntar em reuniões sociais a opinião de pessoas sobre produtos e serviços de que sentem falta. Ou seja, é um constante indagar consigo mesmo sobre o que falta, do que precisa, o que seria agradável e não está disponível.

A avaliação está relacionada à viabilidade comercial do produto. Se tomarmos o exemplo de Dolabela (2008), a personagem Luiza deseja vender goiabada cascão caseira. A pergunta que Luiza teve de fazer foi: é viável? Que tipo de goiabada eu vou produzir? Para que público? Como eu vou produzir? Terei de modificar a receita tradicional? Se a resposta for positiva, essa modificação é possível? Quais os resultados em termos de sabor e durabilidade? Quem são meus concorrentes? Quais são as suas forças? E suas fraquezas? E o dinheiro: como levantarei o capital necessário? Como você pode ver, querido aluno, querida aluna, a avaliação significa agir como o “advogado do diabo”, isto é, tem que se perguntar tudo, como se a intenção fosse de fazer a ideia gorar. Se houver sucesso nessa passagem avaliativa, o empreendedor deve sistematizar as informações disponíveis.

Esse arranjo de informações disponíveis é feito via plano de negócios. O plano organiza de maneira coerente todas as informações que o empreendedor já tiver levantado. E, mais ainda, o plano orienta o empreendedor a procurar informações que lhe faltam e o ajuda a elaborar cálculos necessários para testar a ideia com dados da realidade. Assim, o plano exige que o empreendedor descreva bem o setor em que deseja entrar. Faz com que o empreendedor comece a pensar em aspectos práticos e cotidianos do futuro do negócio, relacionados a Finanças, Marketing, Produção, Organização e Operação do negócio.

Com o plano montado, o empreendedor consegue saber a quantia de capital que precisa levantar. A partir desse ponto e com base no plano de negócios, o empreendedor procura os potenciais fornecedores de capital para encontrar a fonte que será mais adequada a sua necessidade e ao momento em que ele se encontra.

Assim, percebemos que a mentalidade empreendedora é sistemática e eminentemente prática. Sistemática, não metódica. Sistemática no sentido de que opera de maneira coerente, adequando-se conforme a situação. O metódico, ao contrário, age sempre da maneira padrão, sem alteração. A mentalidade é prática, pois, do contrário, não realiza o objetivo. A prática permite a operação do empreendimento, trabalhando as dores do parto da empresa e as necessidades de seu crescimento.

Peter Drucker (2011, p. 210), da mesma forma, afirma que o empreendedor deve estar focado em novidades, deve “ser ganancioso por coisas novas”. Além disso, o autor ensina que o empreendedor precisa ter uma percepção temporal, uma consciência de que as coisas são passageiras, sob pena de ficar para trás. Nas palavras de Drucker (2011, p.211): “a cada três anos, mais ou menos, a empresa deve pôr em julgamento cada produto, processo, tecnologia, mercado, canal de distribuição, para não mencionar cada atividade administrativa interna”. E por que isso? Porque na visão desse autor a autossatisfação com a situação atual faz com que o empreendedor deixe de perceber novidades, oportunidades de melhorar cada um desses aspectos citados e, não fazendo isso, o concorrente o fará e o retirará do mercado. Drucker também explica que o uso de ferramentas de avaliação de mercado é uma constante prática do empreendedor. Sobre essas ferramentas, trataremos na Unidade 3.

O SEBRAE-SP (2007), por sua vez, estabelece que o empreendedor tem uma mentalidade adaptada para trabalho em seis focos diferentes. São eles: conjunto de realização, conjunto de planejamento e resolução de problemas, conjunto de gestão e controle, conjunto de maturidade pessoal, conjunto de influência e conjunto de disponibilidade para os demais. Cada conjunto citado engloba características ou habilidades que estão na essência de um empreendedor. Obviamente, cada pessoa empreendedora tem uma combinação toda pessoal desses conjuntos com algumas competências mais fortes, outras mais fracas, mas com todas elas em algum grau.

Assim, segundo o SEBRAE-SP (2007, p. 19), o conjunto da realização compreende a iniciativa, a busca de oportunidade, a persistência, a busca de informação e saber, a preocupação com a qualidade do que se faz, o comprometimento com a qualidade da tarefa que realiza e a busca pela eficiência. Já o conjunto de planejamento e resolução de problemas abrange o planejamento sistemático e a resolução dos problemas que aparecem.

Ainda conforme a entidade citada, o conjunto de gestão e controle diz respeito à assertividade, que é a segurança de si e o monitoramento que está relacionado à delegação de tarefas e ao controle dos resultados dela. Segundo o SEBRAE-SP, o conjunto da maturidade pessoal diz respeito à autoconfiança, à perícia no que se faz e ao

reconhecimento de suas fraquezas. A entidade ainda explica que o conjunto de influência relaciona-se à capacidade do empreendedor de persuadir as pessoas e à habilidade de montar estratégias de persuasão.

Finalmente, o SEBRAE-SP (2007, p. 20) ensina que o conjunto da disponibilidade para os demais está relacionado à capacidade do empreendedor de se colocar diante dos outros pela credibilidade, sinceridade, preocupação com o próximo e também pelo reconhecimento dos parceiros comerciais.

Desta forma, queridos alunos e alunas, tendo compreendido como o empreendedor pensa, vamos refletir sobre as vantagens e desvantagens de se possuir um negócio próprio.

2.3 Prós e Contras de Ser Empreendedor

Temos visto na última década o crescimento do interesse das pessoas de todas as idades e dos dois gêneros de montar um negócio próprio. Existe uma visão bastante romanceada do empreendedor como proprietário bem sucedido, rico, que tira férias quando quer. Essa visão, por idílica, não corresponde à realidade, pelo menos não no início do negócio.

Maximiano (2011) explica que existem muitas vantagens em ter o próprio negócio. Segundo ele:

Há inúmeras vantagens concretas em criar e operar um negócio próprio. O empresário não tem chefe e depende de suas próprias decisões. Pode inovar e experimentar novas ideias em seu negócio, estimulado por sua criatividade ou pela concorrência. Tem perspectivas de ganhos financeiros consideráveis, se tiver êxito, o que lhe trará o reconhecimento da comunidade. No entanto, há aspectos desfavoráveis que devem ser considerados, como conviver com a instabilidade das eventuais mudanças no ambiente externo (MAXIMIANO, 2011, p. 5-6).

Assim, querido estudante, não podemos nos deixar levar apenas pelos pontos positivos antes de tomar uma decisão pelo empreender. É necessário que tenhamos bem claro as dificuldades que surgirão. Precisamos olhar para dentro de nós mesmos e, com base em nossas características já analisadas nos tópicos anteriores, vemos se estamos ou não preparados e capacitados para empreender. Isso é necessário porque o empreendedorismo apresenta algumas desvantagens que o empreendedor nunca deve esquecer ou deixar de lado. Ele, o empreendedorismo, exige sacrifício pessoal; no início ele gera uma

sobrecarga de responsabilidades, pois várias pessoas dependerão e serão afetadas pelas decisões do empreendedor e, o mais cruel, empreender não dá margem para erros.

Logo, uma boa metáfora de empreender é dirigir um carro. Há vantagens em dirigir; vamos enumerar algumas? Autonomia, pois o motorista escolhe o caminho a seguir e o horário em que deseja se locomover. Desafio, pois o motorista precisa estar atento a uma série de coisas simultaneamente, como, por exemplo, a rua, os três espelhos retrovisores, o painel com seus dados, o trânsito, as informações do rádio. E também controle, pois o motorista, dentro das regras, controla seu veículo conforme as suas necessidades. Esses fatores (autonomia, desafio e controle) seguramente são vantagens que podemos argumentar para possuir um carro e também para empreender. As desvantagens, continuando nossa metáfora são: sacrifício pessoal, porque o motorista, cansado ou não, tem de dirigir. Sobrecarga de responsabilidades, pois cabe ao motorista garantir a sua segurança, a dos passageiros do veículo e também dos demais participantes do trânsito. Quanto à pequena margem de erro, no trânsito isso é comum, pois basta um segundo de distração e um grave acidente pode surgir. Assim, também os fatores sacrifício, responsabilidades e margem de erro são desvantagens que enfrentamos ao dirigir e ao empreender.

Tendo refletido sobre as vantagens e desvantagens, vamos avaliar os tipos de empreendedores no próximo tópico.

2.4 Tipos de Empreendedores

Se você estiver prestando bem atenção a nossa aula, queridos acadêmicos e acadêmicas, você se lembrará de que já enfatizamos que os empreendedores possuem um conjunto estipulado de características. Da mesma forma, lembrará que dissemos que as características aparecem nas pessoas de maneira muito pessoal e particular. Assim, cada empreendedor é único e cada um deles tem distinções nas características, habilidades e mentalidade empreendedora que possuem. Podemos dizer que a identificação comum de todos eles é a paixão pelo seu negócio e a garra por fazer acontecer. O que os diferencia

é a ênfase que cada um concede a cada aspecto necessário para tornar o sonho uma realidade, como diria Dolabela.

Pensando nisso, Dornelas (2007, p. 11-16) conseguiu classificar os empreendedores em oito tipos diferentes. Vamos conhecê-los?

- Tipo 1 – o empreendedor nato (mitológico);
- Tipo 2 – o empreendedor que aprende (inesperado);
- Tipo 3 – o empreendedor serial (cria novos negócios);
- Tipo 4 – o empreendedor corporativo;
- Tipo 5 – o empreendedor social;
- Tipo 6 – o empreendedor por necessidade;
- Tipo 7 – o empreendedor herdeiro;
- Tipo 8 – o “normal” (planejado).

Segundo o autor, cada um destes tipos de empreendedores tem algumas características que permitem distingui-los. O empreendedor de tipo 1, nato, é o empreendedor que geralmente vem à mente das pessoas. São os “gênios” que erguem grandes conglomerados a partir de suas habilidades com negócios. São os jovens e visionários que vêm de famílias com valores pessoais e religiosos próprios. Dornelas (2007, p. 12) cita como alguns exemplos de empreendedores desse tipo: Bill Gates, Barão de Mauá, entre outros.

O empreendedor de tipo 2, o inesperado, de acordo com o autor, é aquele que não deixa passar uma oportunidade que surgiu. É o empreendedor que se lança aos negócios por conta de não querer se aposentar. Geralmente, são pessoas mais maduras. Já o empreendedor de tipo 3, o criador serial de negócios, é aquele que tem paixão por criar empresas mais do que por administrá-las. São os sociáveis, que gostam de conversar, de captar oportunidades e, achando-as, montar negócios para atendê-las. Quando percebem que o negócio criado já pode andar por suas próprias pernas, deixam-no sob a responsabilidade de funcionários. O empreendedor serial não se contenta com uma empresa, cria um colar delas. Seu maior foco é criação e não gestão. Silvio Santos pode ser considerado empreendedor de tipo 3, pois, a partir do Baú da Felicidade, estruturou 35 empresas, conforme informações disponibilizadas na Internet pelo Grupo Silvio

Santos. E deixa isso bem claro neste trecho de uma entrevista que concedeu à Folha de São Paulo, em 12 de novembro de 2010. Diz Silvio:

Nunca fui ao banco [PanAmericano]. Nem sei onde é o prédio. Quando tenho dinheiro, abro uma empresa no Brasil. Aplico no mercado brasileiro. Mas não sou obrigado a ficar sabendo onde é a empresa. Eu tinha uma fazenda que era a segunda maior do Brasil, a Tamakavi, e eu nunca fui lá. Nem vi no mapa. A única coisa com que me preocupo é a televisão [SBT]. Eu sou investidor. Se [o negócio] der certo, deu. Se não der certo, não deu. A TV é o meu negócio. Mesmo que não desse certo, é o meu hobby. Agora, os outros são negócios. Eu não sou obrigado a entender de perfumaria, de banco. Eu não! Isso aí eu boto dinheiro, pago bem os profissionais e eles têm que me dar resultados [...].

Quanto ao empreendedor de tipo 4, é o intraempreendedor. Ele não era muito destacado, entretanto, mais recentemente passou a ser considerado. É o trabalhador de uma corporação que não se contenta em fazer exatamente as tarefas para as quais foi contratado. Busca aproveitar oportunidades internas que aparecem para utilizar suas capacidades, inovar e fazer a diferença. Corre riscos dentro da estreita liberdade que sua posição de empregado permite. Trabalha fortemente com a construção de redes de relacionamento (networking) para possibilitar e aumentar as probabilidades de sucesso de suas inovações, ideias ou contribuições. O empreendedor de tipo 5, por sua vez, é o empreendedor que atua em organizações sociais. Seu foco é melhorar as condições de seus semelhantes ou dos animais. Tem como visão de sucesso a melhoria das pessoas, dos animais, do ambiente, enfim, da causa. Já o empreendedor de tipo 6 é o típico paraquedista. Tornou-se empreendedor por falta de outra oportunidade. Iniciou-se por necessidade. Empreendedores deste tipo trabalham em pequenos negócios, muitas vezes, informais. Tem menor preparo e conhecimento para a realidade empreendedora do que os demais. São os que mais precisam de ajuda e sua existência é sintoma de problema social grave, a falta de emprego suficiente. Além disso, são os mais sujeitos ao fracasso, justamente por se aventurarem com base em achismos, não se utilizando de qualquer planejamento.

O empreendedor de tipo 7, o herdeiro, por seu turno, é o extremo contrário do empreendedor de tipo 6. Você conhece a famosa frase de Victor Civita, fundador da Editora Abril, que disse: “eu não herdei, eu fiz”? Pois então, o empreendedor de tipo 7 diz o oposto: “eu não fiz, herdei”. São empreendedores que recebem empresas montadas por seus familiares. Há dois tipos de empreendedores herdeiros, os que desejam continuar

a obra e os sonhos dos antepassados e os que não o querem. Os primeiros procuram aprender com o fundador e se propõem como desafio continuar e expandir o negócio. Os segundos, por sua vez, preferem entregar a gestão a profissionais do mercado.

Finalmente, conforme a classificação de Dornelas (2007), o empreendedor de tipo 8 é o comum, o planejado ou modelo. É aquele que percebe uma oportunidade, e segue os passos do manual que já citamos nesse capítulo, vamos lembrar? Avalia a ideia, monta o plano de negócios, levanta o capital e monta a empresa.

Julien (2010, p. 119-120) apresenta visão distinta da colocada por Dornelas e classifica os empreendedores em quatro tipos bem diferentes. Para Julien, tendo por base o valor que o empreendedor confere à mudança e ao tipo de ambiente onde ele está inserido, o empreendedor pode ser: de imitação, de reprodução, de aventura e de valorização.

Segundo o autor, o empreendedor de reprodução, que corresponde de 30% a 40% dos empreendedores, “muda pouco e cria ainda menos valor”. É o empreendedor reativo, muda apenas por necessidade. Geralmente é o ex-empregado que, deixando a empresa onde trabalhava, monta uma empresa e passa a fornecer para o antigo empregador. Já o empreendedor de imitação, que corresponde a 20% a 30% dos empreendedores, segundo Julien, “não cria muito valor novo, mas é fortemente influenciado por essa criação”. É o empreendedor que evolui pessoalmente com o seu negócio que se deixa influenciar pela empresa que montou. Seu trabalho é continuidade do que antes fazia, mas, ao contrário do empreendedor de reprodução, o empreendedor de imitação busca se destacar em relação ao modelo. Nessa perspectiva, podemos citar os empreendedores japoneses da década de 1950, após a II Guerra Mundial, que imitavam os produtos americanos, mas tentavam fazer suas versões melhores do que os modelos. A indústria chinesa, grosso modo, está nessa fase, e, por enquanto, destaca-se mais pelos preços baixos.

E ainda de acordo com a classificação de Julien (2010, p. 120-121), o empreendedor de valorização, que corresponde de 5% a 20% do total de empreendedores, é uma evolução do empreendedor de imitação. Ele não mais simplesmente imita, mas passa a fazer mudanças no que faz, para oferecer serviços e produtos diferenciados com a adoção de uma estratégia nova. Como exemplo, podemos citar a indústria japonesa que nos anos

1970-1980 deixou de ser meramente copiadora e passou a inovar e criar produtos para o mercado. Hoje, a indústria eletrônica sul-coreana passa por essa fase.

Finalmente, de acordo com Julien, estão os empreendedores de aventura, que correspondem a 1% do total de empreendedores; são os que criam empresas a partir de uma inovação, gerando verdadeiros novos setores na indústria. Empreendedores de aventura são como a Du Pont que, segundo Drucker (2011, p. 59), descobriu o nylon acidentalmente, mas passou a estudá-lo e nele investiu para transformá-lo em produto de mercado.

Enfim, caro estudante, qualquer que seja a classificação do empreendedor, sabe-se que todos eles contribuem de alguma forma com a sociedade; assim, aqueles que desejam estruturar seus negócios podem fazê-lo aprendendo com suas respectivas características.

E tendo aprendido a classificação dos empreendedores, vamos agora desfazer alguns mitos que geralmente as pessoas têm em relação aos empreendedores. Esse é nosso próximo tópico.

2.5 Mitos sobre os Empreendedores

Existe uma série de mitos sobre os empreendedores que faz um enorme mal para a sociedade ao afastar pessoas que poderiam empreender, mas que não o fazem por acreditar nos mitos. É verdade que uma das características do empreendedor é a de quebrar paradigmas. Mas, como eu já afirmei anteriormente, os empreendedores vão aprendendo com a experiência e os empreendedores não começam com todas as características que a eles se atribuem. Assim, os mitos acabam por desviar pessoas de seu potencial. Por isso, vamos conhecê-los.

Há divergências entre os autores, decorrentes de sua visão e localização geográfica, daquilo que seja um mito sobre empreendedores. Deste modo, contemplaremos duas posições, a de Birley e Muzyka (2004) e a de Dornelas (2007).

Birley e Muzyka (2004, p. 12-14) citam dez mitos, quais sejam:

- pequenas e médias empresas são as criadoras de empregos;
- novas companhias são a fonte fundamental de crescimento no emprego;
- empresas que crescem vêm de setores novos e de alto crescimento;
- os empreendedores das companhias que crescem são jovens e têm alto nível educacional;
- as empresas que crescem são desenvolvidas por empreendedores enérgicos e auto-suficientes;
- empresas que crescem têm como alvo mercados grandes e em crescimento;
- as empresas que crescem têm por alvo geralmente os mercados nacionais que puderem dominar;
- empresas bem sucedidas que crescem usam estratégias de baixos custos para competir;
- empresas bem sucedidas que crescem se baseiam principalmente em tecnologias exclusivas;
- empresas que crescem usam fontes sofisticadas de financiamento para se estabelecer.

Os mitos acima citados eram os que vigoravam na época da pesquisa realizada por Juan Roure e reproduzida por Birley e Muzyka. A pesquisa mostrou uma realidade diferente, qual seja: a geração de empregos por pequenas e médias empresas depende de elas serem dinâmicas e de seus proprietários serem empreendedores de fato. Além disso, os autores explicam que a geração de empregos pode ter origem tanto nas pequenas quanto nas grandes empresas e isso depende de outras variáveis que não o empreendedorismo em si. E complementando o contexto, a questão do dinamismo não está relacionada ao tamanho da empresa, mas à forma como ela se comporta no mercado. Continuando a desvendar mitos, Birley e Muzyka (2004) ensinam que a idade dos empreendedores não tem relação com o fato de as empresas estarem crescendo ou não. Os autores também acreditam que o crescimento da empresa está mais relacionado com abordagem séria da administração do que com a autossuficiência do empreendedor. Os pesquisadores perceberam ainda que o crescimento da empresa está mais relacionado à capacidade da empresa em se tornar líder ou forte competidora em um mercado do que ao tamanho do próprio mercado. E mais, na questão do crescimento, as empresas crescem mais se forem capazes de se internacionalizar, obtendo parte de seus resultados dos mercados estrangeiros. As pesquisas também mostraram que as empresas bem sucedidas são aquelas que oferecem produtos de qualidade e serviço superior à concorrência. Mais importante, boa parte do

sucesso das empresas está relacionado com as pessoas que trabalham na empresa, na forma como são treinadas e desenvolvidas. E, finalmente, a pesquisa sobre os empreendimentos europeus mostra que a maioria dos empreendimentos não recebe injeção de capital externo, mas se viabiliza com os recursos dos próprios empreendedores.

Quanto a Dornelas (2007, p. 22-54), ele afirma que os oito mitos existentes entre os empreendedores brasileiros eram os seguintes:

- ideia desenvolvida na garagem;
- sorte;
- intuição é mais importante do que planejamento;
- assunção deliberada de riscos;
- ganhar dinheiro é a principal motivação;
- empreender sem dinheiro de outros não dá;
- empreendedor é nato;
- não é bom ter sócios.

O autor descobriu que a ideia desenvolvida na garagem e que deu certo pode acontecer, mas não é o padrão. Isso significa que não basta uma ideia na cabeça e uma garagem à disposição para que um negócio seja bem sucedido. Ao contrário, mostra que um empreendimento desse tipo só funciona se o empreendedor tiver experiência própria na área. O exemplo da Apple confirma a regra: Steve Jobs não tinha grande experiência em computação, mas seu sócio Steve Wozniak entendia de eletrônica.

O segundo mito que Dornelas derruba é o de que os empreendedores dependem da sorte. Segundo a pesquisa do autor, os empreendedores contam mais com os fatos reais que dão suporte aos seus trabalhos do que com a sorte. Eles não rejeitam a sorte, mas não ficam na dependência dela. O autor também derrubou o mito de que os empreendedores agem por intuição. Na verdade, segundo o autor, os empreendedores, planejam sempre, mesmo que esse planejamento seja informal. Eles usam a intuição, mas ela não é a ferramenta, e sim uma ferramenta agregada ao estudo criterioso feito para fins de planejamento.

Dornelas derruba o mito de que o empreendedor assume risco. Na verdade, ele assume riscos, mas não qualquer risco. O empreendedor assume riscos calculados. Eles avaliam

as consequências dos riscos que vão correr e buscam sempre minimizá-los. Voltando ao que tratamos na unidade 1, o empreendedor não assume qualquer risco ou, melhor dizendo, incerteza; assume risco, o risco mínimo necessário e cautelosamente calculado.

Outro mito que cai com a pesquisa de Dornelas é o de que a motivação do empreendedor é o dinheiro. Como vimos nos tópicos anteriores dessa unidade, várias podem ser as motivações do empreendedor; o dinheiro é apenas uma delas e não a motivação principal.

Dornelas conta também que muitas pessoas pensam que o empreendedor inicia seu negócio porque tem uma fonte grande de dinheiro. O autor afirma que sua pesquisa mostrou que a maioria dos empreendedores desenvolveu seus negócios usando suas próprias economias e a de familiares, sendo poucos os que contaram com levantamento de dinheiro no mercado.

Dornelas derruba o mito de que o empreendedor nasce pronto. Sua pesquisa mostrou que muitos empreendedores adquiriram habilidades empreendedoras e mudaram suas atitudes para torná-las mais adequadas aos negócios com o tempo. Finalizando, ele derrubou também o mito de que o empreendedor de sucesso é solitário. Segundo o autor, o empreendedor de sucesso forma equipes capacitadas sendo que, muitas vezes, um ou outro membro dessa equipe pode se tornar sócio.

2.6 O Agir do Empreendedor: o raciocínio SMART

Tendo compreendido os mitos que cercam o papel do empreendedor, precisamos agora conhecer como os empreendedores raciocinam, isto é, como eles estabelecem objetivos.

Essa questão é importante, pois, como tratamos anteriormente, os empreendedores precisam ser práticos e pragmáticos. Eles não podem desperdiçar recursos e tempo é um dos recursos mais escassos que tem. Assim, um bom método para estabelecer objetivos e acompanhar o progresso em relação à meta é o SMART (SEBRAE-SP, 2007, p. 44).

A palavra *smart*, em inglês, significa inteligente. Ela é formada pelas iniciais de *specific* (específico), *measurable* (mensurável), *achievable* (alcançável ou viável), *realistic*

(realista) e *time bound* (tempo definido). Assim, o empreendedor, antes de estabelecer algum objetivo, submete-o à estratégia SMART. Se passar na estratégia, ele é factível, mensurável, alcançável, realista dentro de um prazo definido e aceitável. Ou seja, é um objetivo trabalhável. Mas, se por acaso, o objetivo não passar na regra, é sinal de que precisa ser repensado.

2.7 História de um Empreendedor: Francisco Matarazzo

Francisco Matarazzo era italiano de Salerno. Em 1881 deixou sua terra trazendo “a benção da mãe – já havia perdido o pai – bons conselhos e um milhar de liras (BLANCATO, 1926 apud MARCOVITCH, 2009).

Chegando ao Brasil com quase nada, Matarazzo ergueu um grupo industrial – A Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo – que obtinha renda bruta maior que os estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e o Rio de Janeiro (Distrito Federal), se tomados individualmente.



Figura 2.1 – Francisco Matarazzo
Fonte: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/bc/Matarazzo.jpg>
Acesso em: 29 jan. 2011.

Matarazzo, segundo Assis Chateaubriand, aos 80 anos de idade ainda trabalhava catorze horas e meia por dia. Era conhecido por ser um homem afável e sociável.

Estabelecido em Sorocaba, começou com um botequim. Adotava a estratégia de comprar pelo preço mais barato possível e não vender ao preço mais caro possível. Por isso, vivia viajando pela região de Sorocaba para fazer os negócios. Dois anos depois, montou uma fábrica de banha. Pouco mais tarde, abriu uma segunda unidade, já que seu produto era muito mais barato do que o importado dos Estados Unidos. Apesar do sucesso, enfrentava dificuldades para escoar a produção por falta de embalagem adequada, já que reciclava os barris em que vinha a banha americana. Na falta delas e enquanto se discutia qual seria a madeira brasileira mais adequada ao propósito, Matarazzo resolveu a questão abrindo

outra fábrica em Porto Alegre para produção de latas em que colocava sua banha; uma invenção dele.

Mudando-se para São Paulo, associou-se com outros imigrantes e passou a dedicar-se, além da banha, ao mercado de secos e molhados e ao comércio de importados. Também contou com a sorte em seus negócios. Sabendo que o Brasil com a imigração precisava de mais farinha para os pães e massas, pegou crédito em banco e adquiriu farinha. Esteve a ponto de perdê-la, por falta de comprador. Porém com a guerra hispano-americana, conseguiu vender sua farinha a bons preços.

Seu sucesso comercial lhe permitiu um investimento ousado: a construção do primeiro moinho de São Paulo com tamanho superior ao das fábricas de então. Mais tarde, em 1900, unido a outros capitalistas, fundou a Banca Commerciale Italiana di São Paulo e, algum tempo depois, fundou outro banco, o Banca Italiana de Brasile. Percebendo uma oportunidade de dominar o monopólio das transferências bancárias dos imigrantes italianos, afastou-se também desse banco para obter a representação do Banco de Nápoles, que detinha o monopólio da transferência. Inicialmente essa representação não coube a Matarazzo, mas como o negócio não teve sucesso com o representante escolhido, Matarazzo, graças a sua amizade com o cônsul geral da Itália em São Paulo, acabou obtendo a representação.

Voltando aos Moinhos, Marcovitch (2009) conta que Matarazzo percebeu que era dependente das tecelagens para ensacar sua produção. Visando a romper essa dependência, entrou no ramo de tecidos por meio de duas fábricas. E da tecelagem passou a comprar algodão in natura; Matarazzo recebia a planta com semente e tudo. Percebendo a oportunidade, abriu uma fábrica de refinação de óleo de algodão, a primeira do país. Embora sempre em crescimento, Marcovitch conta que Francisco Matarazzo não se descuidava de suas indústrias, constantemente zelando por sua atualização tecnológica. Em 1926, montou uma fábrica para a produção de Rayon. A grande ideia de Matarazzo não estava em entrar em diversos ramos diferentes de negócios, mas em fazê-los integrarem-se entre si. E, por esse princípio de integração, reuniu em um mesmo local a fabricação de velas, óleos, sabão, estearina, glicerina e pregos. Depois integrou, em outro local, a construção de refinaria de açúcar, a fábrica de giz, a de soda cáustica e graxa e a

destilaria de álcool. Posteriormente, montou a fábrica de amido. E para garantir a distribuição, o empresário instalou uma rede ferroviária interna.

2.8 Síntese da Unidade

Nesta Unidade, estudamos o indivíduo empreendedor. Analisamos a motivação e a mentalidade empreendedoras. Vimos os prós e contras de se tornar um empreendedor. Estudamos os tipos de empreendedor existentes. Conhecemos os mitos sobre empreendedores que forem derrubados pelos pesquisadores e tomamos ciência da ferramenta SMART, útil para o empreendedor analisar seus objetivos.

2.9 Para Saber Mais

Livros

Para saber mais sobre Francisco Matarazzo e outros grandes empresários do Brasil, sugere-se a seguinte obra:

- Marcovitch, Jacques. **Pioneiros e Empreendedores**: a saga do desenvolvimento no Brasil. Vol. 01. 1ª reimpr. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (EDUSP), 2009.

Sites

- <http://www.sebrae.com.br>_ Este é o site do Sebrae nacional. Conta com muita informação útil para os empreendedores.

2.10 Atividades

Para consolidar seu aprendizado, responda aos exercícios de fixação.

- 1) Disserte sobre a importância da motivação para o empreendedor.
- 2) Caracterize a mentalidade empreendedora.
- 3) Defina quais são os tipos de empreendedores.

4) Explique a ferramenta SMART.

Unidade 3

Mercado

Nesta Unidade, trataremos do mercado. Veremos como o empreendedor avalia oportunidades. Entenderemos como ele procura as informações que julga indispensáveis para o seu negócio. Aprenderemos como ele avalia o mercado. Conheceremos algumas ferramentas de análise de mercado. E descobriremos como o empreendedor escolhe uma área para atuação.

3.1 Percebendo Oportunidades

No atual contexto de globalização dos mercados, as oportunidades não estão mais restritas a uma pequena cidade. Elas abrangem o mundo todo. Esse é o lado bom. O lado ruim é que a concorrência também não se restringe a outro empresário do mesmo país. O concorrente pode estar em qualquer lugar do planeta e pode ser de qualquer tamanho.

Mas como o empreendedor está mais preocupado em encontrar uma demanda para atender do que com a concorrência, pelo menos ele deveria pensar assim, deve estar atento para o surgimento das oportunidades, pois se não aproveitá-las outro aproveitará.

Então, percebemos que as oportunidades que o mercado oferece são muito importantes, pois elas são o ponto de partida de muitos negócios. Mas, o que é oportunidade? Vejamos a definição de Birley e Muzyka (2004):

As oportunidades em si constituem algo que existe no papel ou como ideia. As oportunidades realizadas são aquelas que alguém transformou em negócios lucrativos e operantes. A oportunidade, em termos práticos, pode portanto ser definida como um conceito negocial que, se transformado em produto ou serviço tangível oferecido por uma empresa, resultará em lucro financeiro (BIRLEY e MUZYKA, 2004, p.22).

Entendido que as oportunidades são conceitos que podem ser transformados em negócios e que geram lucro financeiro, a pergunta é: de onde elas surgem. Segundo Maximiano (2011, p. 24), as oportunidades podem ter as seguintes origens:

- Novo negócio com base em novo conceito;
- Novo negócio com base em conceito existente;
- Necessidades de consumidores;
- Aperfeiçoamento do negócio;
- Exploração de hobbies;
- Derivação da ocupação;
- Observação de tendências.

A primeira oportunidade é o novo negócio com base em novo conceito. Como estudamos no primeiro capítulo, o empreendedor inovador é aquele que aplica inovações para setores para os quais elas não foram imaginadas. Como exemplo disso, tanto Maximiano (2011) quanto Drucker (2011) citam Thomas Edison, o inventor da lâmpada elétrica; mas, o que fez Edison? Deixemos que Drucker nos conte:

Edison não foi o único que identificou as invenções a serem feitas para produzir uma lâmpada elétrica. O físico inglês Joseph Swan também o fez. Swan desenvolveu uma lâmpada exatamente na mesma ocasião que Edison. Tecnicamente, a lâmpada de Swan era superior, a ponto de Edison comprar as patentes de Swan e usá-las em sua própria fábrica de lâmpadas. Porém, Edison não somente ponderou sobre os requisitos técnicos, como também sobre o seu enfoque. Mesmo antes de começar o trabalho técnico com o invólucro de vidro, o vácuo, o fechamento e o filamento incandescente, ele já havia decidido sobre um “sistema”: sua lâmpada elétrica era projetada para servir a uma companhia de energia elétrica, para a qual ele havia arranjado financiamento, os direitos de colocação dos fios para levar energia até seus clientes de lâmpadas e o sistema de distribuição (DRUCKER, 2001, p. 165).

Percebam, caro aluno e cara aluna, que os inventores que buscavam inventar a lâmpada elétrica estavam focados apenas na criação de um produto. Thomas Edison, por seu turno, teve a feliz ideia de focar não no conceito de produto, mas no conceito de indústria. Assim, de fato, Swan inventou a lâmpada; Edison inventou não a lâmpada, mas a indústria da energia elétrica. Isso é um novo negócio com base em um novo conceito.

A segunda fonte de oportunidades, conforme Maximiano (2011), é a adoção de um novo negócio com base em conceito existente. A exploração dessa oportunidade requer que o empreendedor esteja atento ao que ocorre em outros mercados para que ele possa replicá-lo no mercado de origem. Aproveitando o exemplo do próprio autor, podemos tratar da Gol Linhas Aéreas em seus primórdios. A Gol era um negócio novo, mas não um conceito novo, pois o conceito de viagem de avião já estava consolidado há décadas. Porém, um conceito novo havia surgido na Europa em 1971 muitos anos antes da Gol ser criada, em 2001. Trata-se do conceito de viagem aérea de baixo custo. Em 1971, quando a Southwest Airlines do Reino Unido criou o conceito, ele era um conceito novo. E, como novidade, trouxe grandes oportunidades para a empresa criadora. Em 2001, quando a Gol resolveu explorá-lo, ele já não era novo. Mesmo assim, possibilitou a expansão da Gol, porque nenhuma outra companhia aérea brasileira da época havia pensado antes em explorar a ideia.

A terceira fonte de oportunidades para os empreendedores é o estudo das necessidades dos consumidores. Um exemplo disso é uma percepção da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos, a CPTM. Os jornais divulgaram, há alguns anos, que devido à lotação dos vagões, as mulheres estavam se sentindo assediadas. A CPTM então percebeu que as clientes tinham uma necessidade não satisfeita, a de desfrutarem de privacidade e segurança quando utilizassem o serviço. Por conta disso, a companhia passou a ofertar, em caráter experimental, vagões destinados exclusivamente a mulheres.

A quarta fonte de oportunidades é o aperfeiçoamento do negócio. O aperfeiçoamento do negócio costuma advir da observação das necessidades e insatisfação dos consumidores. Maximiano (2011, p. 26) cita como exemplo as drogarias que copiaram dos supermercados o modelo de disponibilizar ao consumidor o acesso aos produtos diretamente.

A quinta fonte costuma ser a exploração de hobbies. Maximiano exemplifica com a história de Akio Morita da Sony, que tinha por hobby jogar golfe. No entanto, ele queria também ouvir música enquanto jogava. O resultado dessa feliz junção de interesses foi a percepção de uma oportunidade que gerou o walkman, antepassado do discman e do ipod.

A sexta fonte de oportunidades é a derivação de ocupação. Segundo o autor citado, a derivação é resultado de uma oportunidade trazida por outro negócio. Se lembrarmos de Francisco Matarazzo sobre quem lemos no capítulo anterior, veremos que ele aproveitou-se muito das oportunidades de derivação, pois ao iniciar a indústria da banha notou que não tinha embalagem de madeira suficiente para embalar a produção e, para resolver isso, iniciou uma indústria de latas.

A sétima e última fonte de oportunidades é a observação de tendências. Observar tendências geralmente abre possibilidades, pois os gostos e as preferências dos consumidores mudam. Vimos que as drogarias aproveitaram-se da tendência do consumidor de não querer depender de balconista e passaram a copiar os supermercados disponibilizando os produtos em prateleiras. Recentemente, porém, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária proibiu a disposição de remédios para livre acesso do consumidor, determinando a disposição daqueles atrás de balcões. Ou seja, mudou a tendência e a empresa que melhor se adaptar à novidade, tenderá a ser bem sucedida.

3.2 Procurando Informações Indispensáveis

Considerando que as oportunidades foram percebidas, o empreendedor precisa procurar as informações fundamentais para verificar a viabilidade de sua ideia. A pergunta que você certamente está se fazendo querido aluno e querida aluna é esta: onde o empreendedor deve buscar informações? Segundo Julien (2010, p. 193), a informação que o empreendedor precisa tem de ser boa. E informação boa, como ele mesmo reconhece, é difícil, pois ela não é apropriável, isto é, cedo ou tarde vizará para outros. Além disso, ela é subjetiva, depende da interpretação de quem a recebe. A boa informação, segundo o autor, depende de pesquisa, de triagem, de avaliação e de compartilhamento com quem possa ser útil, o que requer uma pesquisa para saber quem é útil. Julien, citando Lang (1997) e Julien e Vaghely (2008), explica que “o empreendedor é fundamentalmente um transformador de informação em oportunidade”.

O pesquisador ensina que a informação não é uniforme. Segundo ele, a informação pode ser de diversos tipos. Estruturante, quando é válida para empreender. Corrente, quando

não utilizada e cai no esquecimento. A informação também pode ser de funcionamento, relacionada a detalhes técnicos. Pode ser de influência, que atua como motivação para agir e pode ser informação de previsão, que permite perceber uma oportunidade ou antever uma inovação.

Além disso, Julien (2011, p. 195) explica que a informação pode ser pública, quando acessível a todos, ou privada, quando detida por centros de pesquisas públicos ou privados. Se a informação for pública, segundo o autor, ela sempre é explícita, de modo que é formatada para ser largamente entendida. Se a informação for privada, ela pode ser implícita, requerendo um trabalho particular para sua compreensão.

Entendido os tipos de informação existentes, o empreendedor se torna mais capacitado para processá-las sem erro. Julien (2011, p. 2000) apresenta uma série de fontes de informação. São elas: clientes; revistas especializadas; funcionários da produção; gerência; fornecedores; vendedores; folders e catálogos; feiras industriais e comerciais; revistas de negócios; agentes e representantes; empresas contratantes; jornais; concorrentes; empresas contratadas; dados internos; instituições públicas; consultores; livros especializados; associações de negócios; centros de pesquisa; publicações governamentais; instituições financeiras e universidades.

Entre as entidades brasileiras que podem prestar apoio e informações aos empreendedores, Maximiano (2011, p. 20) cita as seguintes: SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas); SINPI (Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Estado de São Paulo); Instituto Endeavour; FINEP (Financiamento de Estudos e Projetos do Ministério da Ciência e Tecnologia); ADTEC (Associação de Desenvolvimento Tecnológico de Londrina); SBA (*Small Business Administration* – órgão do Governo dos Estados Unidos de apoio às micro e pequenas empresas). Dolabela (2008, p. 79) acrescenta como fonte de informação a Internet, pela facilidade de acesso e a vastidão de dados disponibilizados, senão diretamente, ao menos com indicação de onde eles se encontram.

3.3 Avaliando o Mercado

Tendo encontrado as informações necessárias para um estudo aprofundado da ideia, estimados alunos e alunas, o empreendedor precisa agora avaliar o mercado. Essa avaliação não é muito fácil de fazer porque o mercado costuma ser muito dinâmico.

A avaliação de mercado também não é fácil, pois ela requer que o empreendedor vá ao mercado trocar ideias com seus participantes. O problema não está em conversar. A questão está no péssimo hábito dos empreendedores brasileiros de sonegar informação com receio do Governo e da concorrência. Porém Birley e Muzyka (2004, p. 27) afirmam que “Deve-se começar pelo mercado. Afinal de contas, o bom senso nos diz que sem consumidores que estejam preparados para comprar o produto, não há possibilidade de negócio”.

Neste ponto, começam as questões que o empreendedor precisará resolver. Em primeiro lugar, ele precisará definir qual é o seu mercado. Em seguida, precisará identificar o seu tamanho. Após isso, deverá descobrir quais os clientes desse mercado que são potenciais clientes da nova empresa. E, para finalizar, o empreendedor deve pensar qual é parcela do mercado que o seu produto atende.

Segundo Birley e Muzyka (2004, p.29), uma vez estabelecido que existe um mercado, a questão passa a ser a viabilidade de a empresa ingressar nele. Se a resposta for positiva, o passo seguinte é prospectar de fato esse mercado. Nesse ponto, é trabalho efetivo, pois será necessário conversar com potenciais fornecedores, potenciais clientes e até mesmo com potenciais concorrentes. É aí que todo empreendedor fica em pânico com receio de ter sua ideia roubada. Birley e Muzyka propõem como proteção que as patentes sejam registradas, que os projetos também o sejam e que se garanta o copyright do projeto. Dolabela (2008, p.144-145) sugere que, para o sucesso das conversas, elas sejam feitas por meio de entrevistas estruturadas e com total transparência.

3.4 O Uso das Primeiras Ferramentas para Avaliação de Ideias

Estimados alunos e alunas, considerando que o empreendedor já efetuou uma análise de mercado, podemos agora conhecer as ferramentas que ele pode usar para avaliar os resultados de suas pesquisas.

Segundo o SEBRAE-SP (2007), algumas ferramentas muito importantes são o *brainstorming*, o macrofiltro, o microfiltro e a FOFA ou SWOT.

O *brainstorming* costuma ser utilizado no início dos procedimentos, quando uma empresa deseja criar um novo produto ou serviço, mas ainda não tem ideia do que poderia ser. Com o *brainstorming*, também conhecido por tempestade de ideias, o empreendedor chama para um local sossegado todos os seus colaboradores e pessoas de confiança. Nessa reunião ele pede que elas deem sugestões sobre o que poderia ser feito. Um requisito fundamental da tempestade de ideias é que nenhuma ideia pode ser descartada, por mais impossível ou absurda que pareça inicialmente. Cabe ao empreendedor não ridicularizar a ideia recebida e, ainda, estimular ao máximo os participantes da reunião.

Com todas as ideias colocadas, o empreendedor pode seguir com o macrofiltro. No macrofiltro, todas as ideias que surgiram no *brainstorming* são avaliadas e destacam-se as dez consideradas mais viáveis. A análise de mercado, que estudamos no tópico anterior, reduzirá as citadas dez ideias para algo em torno de duas a cinco, as quais, por seu turno, passarão pelo microfiltro.

No microfiltro, inicialmente, serão avaliados os projetos, comparativamente em uma tabela, tendo como fatores de avaliação: demanda solvente, disponibilidade de pessoal qualificado, disponibilidade de tecnologia/equipamento, disponibilidade de matéria-prima e a presença de concorrentes (diretos e indiretos). Essa avaliação inicial do microfiltro permite inclusive que o empreendedor note qual é ou quais são os fatores críticos de sucesso da operação (SEBRAE-SP, 2007, p. 52).

Explicaremos agora, queridos estudantes, o que são os fatores considerados no microfiltro. Demanda solvente significa se existem consumidores em potencial e em número suficiente para tornar o empreendimento viável com a fatia que realisticamente é possível

obter no início. A disponibilidade de pessoal qualificado é clara: trata-se de inferir se existe mão-de-obra com as habilidades, em quantidade e com o custo que a empresa tenha condições de arcar. O mesmo se aplica com relação a tecnologia/equipamento. A empresa tem certeza de que a tecnologia funciona? Ela é de fácil acesso? É adequada ao volume de produção que se pretende obter no início? Sua atualidade pode ser confirmada ou ela pode estar próxima da obsolescência? Existe suporte técnico em quantidade suficiente e por período suficiente?

Além disso, outro fator crítico que precisa ser avaliado é a existência de matéria-prima. Existe em quantidade suficiente? Está sob o domínio de algum monopólio ou oligopólio? Há sazonalidade em seu fornecimento? Seu preço é razoável e justo? E finalizando, verifica-se se existem concorrentes e quais são, depois se procura conhecê-los. Feito tudo isso, o empreendedor consegue perceber, naturalmente, quais são os fatores críticos para o sucesso de cada ideia avaliada.

É muito importante que se tenha claro como funciona o microfiltro. A base dele é um sistema de pontuação que classifica cada um dos fatores. Essa pontuação pode ser de zero a dez ou de zero a cinco. Importa que a graduação compreenda a seguinte gradação: extremamente alto, alto, médio, regular, fraco e nulo. Soma-se a pontuação obtida por cada fator e obtêm-se um total. Desse total, subtrai-se a pontuação atribuída aos concorrentes. O resultado é a pontuação de cada projeto. O projeto com melhor pontuação deve ser o escolhido.

Caso o empreendedor queira ser mais rigoroso, querido aluno e aluna, ele pode incluir mais algumas variáveis no microfiltro. Essas variáveis são: adequação estratégica, que se relaciona à compatibilidade do projeto com as características do empreendedor e com a empresa que se pretende estruturar. Pode também ser incluída a variável facilidade de implementação, que avalia as dificuldades relacionadas ao projeto; também pode ser incluída a variável exposição ao risco, que indica o grau de risco que a ideia traz ao empreendedor ou para empresa em termos de viabilidade, sustentabilidade no tempo e facilidade de manutenção do mesmo. Também se pode incluir como tópico de análise a qualidade do financiamento, com gradação desde autofinanciado até 100% de recursos

de terceiros e a variável apoio governamental que pode abranger a gradação: prioridade, incentivo público ou nada disso (SEBRAE-SP, 2007, p. 55).

Tendo passado por essa ferramenta, o empreendedor pode agora avaliar o empreendimento juntamente com o mercado por meio da ferramenta FOFA ou SWOT. FOFA está relacionada aos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que o empreendimento pode enfrentar. A SWOT é a mesma coisa, mas com a terminologia em inglês, isto é, *strength* (pontos fortes), *weakness* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threads* (ameaças) (SEBRAE-SP, 2007, p. 57).

A análise FOFA ou SWOT avalia as dimensões internas e externas. As dimensões internas são as relacionadas ao empreendedor. As dimensões externas são as relacionadas ao negócio. Assim, o empreendedor deve avaliar quais são os seus pontos fortes e pontos fracos enquanto pessoa e empreendedor. Deve avaliar quais oportunidades sua empresa pode explorar e quais ameaças ela pode sofrer.

3.5 Escolhendo uma Área para Atuação

Meus caros alunos e caras alunas, muitas vezes um empreendedor tem mais de uma ideia e, acontece de algumas delas serem bem sucedidas, tanto nas análises de microfiltro quanto na análise FOFA ou SWOT. Degen (2009, p. 28-30) propõe uma avaliação para a escolha tendo por base três fatores: predisposição, criatividade e saber o que quer.

De acordo com o autor citado, a predisposição é um elemento importante. Segundo ele, a predisposição existe quando um empreendedor não se cansa de olhar a área escolhida sempre como um empreendedor e não como um potencial consumidor. Assim, o autor ensina que o empreendedor deve escolher uma área com a qual tenha profunda empatia, uma vez que deverá estar sempre procurando aprofundar seus conhecimentos na área de atuação do empreendimento, buscando entender o produto ou serviço ofertado por ele e pelos concorrentes, bem como deverá procurar estar sempre disposto a avaliar a estratégia competitiva das indústrias do setor.

O segundo aspecto que Degen (2009, p.29-30) enfatiza é a paixão pelo que faz para que se possa despertar a criatividade, fundamental, segundo ele, para que um negócio não estacione na mediocridade. Criatividade, o autor nos ensina: “não são lampejos de gênios. É a coleta de muitas ideias que deram certo e das que não deram; é a associação dessas ideias e do aprendizado”.

Finalizando esses primeiros postulados, Degen (2009, p.30-31) explica que o empreendedor tem que estar muito seguro do que deseja. Para ele, o empreendedor, antes de iniciar seu negócio, tem de ter muito claro o seu objetivo, o que pretende com o negócio, pois cada tipo de empreendimento, ensina ele, requer um tipo de trabalho, um modelo de conhecimento e um estilo de vida.

Tendo consciência desses fatores, Degen (2009, p.42-56) segmenta as possíveis áreas de atuação da seguinte forma:

1. Agronegócio;
2. Construção;
3. Consultoria;
4. Franquias;
5. Hospitalidade;
6. Manufatura;
7. Serviços;
8. Terceirização;
9. Varejo;
10. E-comércio

Tratemos sucintamente de cada um deles. O primeiro da listagem do autor é o Agronegócio – trata-se da agricultura ou da pecuária capitalista e voltada ao atendimento do mercado. Há inúmeras boas culturas e diversos animais que podem ser trabalhados no campo. O agronegócio é um campo que costuma requerer investimentos significativos, porém, com elevadas possibilidades de sucesso. Além disso, o agronegócio é favorável ao empreendedorismo, como mostram os exemplos das flores de Holambra e o café colombiano.

A construção civil, por seu turno, é bastante democrática. Permite a participação em pequenos negócios ou em gigantescos conglomerados. Na construção existem desde as pequenas empresas artesanais até as empresas de uso intensivo de capital, como as grandes máquinas utilizadas nos túneis do metrô. Assim, embora proporcione muitas possibilidades, é um setor extremamente sensível aos humores da economia e às atitudes do Governo.

A consultoria, por sua vez, é um setor que contém muitos empreendedores. Sua flexibilidade está em permitir a união do conhecimento técnico próprio das profissões liberais (medicina, advocacia, contabilidade, economia, engenharia, dentre outras) com a liberdade de fornecimento do trabalho como empresa. O consultor vende conhecimento. É um setor de elevado potencial, porém que exige formação e atualização constante, bem como um marketing profissional eficiente para destaque no mercado.

A franquia atualmente está na moda. É um tipo de empreendimento no qual os riscos são menores, pois o franqueador já os enfrentou e formatou o negócio a partir do seu aprendizado. Se esse modelo de negócio reduz bastante os riscos iniciais de insucesso, ele não os elimina, pois o empreendedor precisa primeiro conhecer bem as vantagens e desvantagens do negócio. Precisa também verificar sua viabilidade e adequação à região na qual pretende estabelecer a franquia. Adicionalmente e não menos importante: o empreendedor tem de estar ciente de que abrirá mão de parte de sua liberdade em prol do franqueador, bem como terá de entregar a ele parte dos ganhos que obtiver, uma vez que o negócio, se analisarmos bem, não é do empreendedor, mas do franqueador que concedeu um direito de exploração dentro de regras bem estritas. Se o empreendedor não se importar com tais restrições, é uma boa área, uma vez que contará com suporte especializado (pelo qual paga via royalties) e começará um negócio já testado anteriormente.

Royalty, plural, royalties: valor pago ao detentor de uma marca, patente, processo de produção, produto ou obra original pelos direitos de sua exploração comercial. Os detentores recebem porcentagens das vendas dos produtos produzidos com o concurso de suas marcas, processos etc, ou dos lucros obtidos com essas operações (SANDRONI, 1996, p. 369-370).

Outra área que tem se destacado ultimamente é a da hospitalidade. Esse setor compreende todo serviço de acomodação e alimentação. O setor, segundo Degen (2009, p.49), “é um dos maiores empregadores no mundo, é formado por hotéis, pousadas, pensões, motéis, campings, restaurantes, lanchonetes, cafés, bares, pastelarias, barracas de sanduíches na praia, carrinhos de pipoca”, dentre outros. É um setor de enorme potencial e, como a construção, bem democrático, por acomodar desde microempresas de pouco capital e baixa tecnologia até conglomerados transnacionais de intenso uso de capital e alta tecnologia. É um dos setores que mais se beneficia com a urbanização dos países e com a melhoria do padrão de vida da população. Porém, é um dos setores que mais intensamente pede trabalho dos empreendedores. Assim, é um setor extremamente volúvel, pois muito dependente da situação econômica do país, do estado de ânimo do empreendedor e do seu gosto por trabalho.

A área de manufatura, por sua vez, compreende a fabricação, a transformação de matérias-primas em produtos acabados ou intermediários que serão utilizados em outras cadeias produtivas. Menos democrática que os serviços, dependendo da área que se explora – geralmente as mais tradicionais como velas e água sanitária, por exemplo, a manufatura permite pequenos empreendimentos. Porém, é um setor que contempla grandes competidores com fatias significativas de mercado, o que torna a concorrência bem acirrada.

A área de serviços e de serviços profissionais é um setor que geralmente pede baixos investimentos, conforme Degen (2009, p.50). Também costuma ser atrativa pela facilidade com que se pode angariar os conhecimentos no setor. Os serviços podem ser de dois tipos: os derivados de habilidades especiais ou específicas, tais como jardinagem, conserto de eletrônicos, ensino de artes; os derivados de habilidades obtidas em ensino superior, como o exercício de qualquer profissão regulamentada, tais como engenharia, economia, administração, medicina, odontologia, fisioterapia, educação física, dentre outros.

A terceirização, por seu turno, é um caso especial de serviços. Pela terceirização, muitos empregados, em conjunto, se unem em uma empresa para oferecerem conjuntamente os serviços especializados que todos sabem fazer. É comum a terceirização nas áreas de

limpeza e segurança, por exemplo, mas também existe terceirização de departamentos financeiros de empresas, nos quais os ex-empregados montam uma empresa que presta serviço ao antigo empregador. A terceirização também tem potencial, segundo Degen (2009, p. 51), “na formação de parcerias para pesquisa, formação de produtos, serviços de marketing, serviços de vendas, fabricação de produtos e componentes, prestação de serviços complementares e outras atividades”.

Quanto ao varejo, é um setor cuja operação não possui segredo, pois trata-se de comprar barato de um fornecedor e vender mais caro ao cliente. Embora pareça simples, o comércio é um setor extremamente difícil. Isso porque ele depende da construção de um nome e do estabelecimento da confiança por parte do empreendedor. Requer um olhar atento e um conhecimento bom sobre os anseios do consumidor e o momento da economia. Além disso, tomado por fortes ondas de fusões e aquisições, o comércio tem-se consolidado em empresas cada vez maiores com imensa capacidade de estoques e de negociação com as indústrias, as quais possuem, portanto, poder de fogo incontestável pelo pequeno empreendedor. No caso do varejo, a possibilidade de o empreendedor adentrar e ser bem sucedido está relacionada à capacidade de explorar nichos que não interessam ou não são possíveis de serem atendidos pelas grandes empresas.

Sobre o comércio eletrônico, ele não passa de uma variação tecnológica do velho e tradicional varejo. É um setor que viu sucessos estrondosos e fracassos escandalosos, com pessoas ganhando muito dinheiro e profissionais despreparados causando imensas perdas. O e-commerce ou comércio eletrônico fundamenta-se sobre a mesma base do comércio comum, comprar barato e vender caro. Porém, diferencia-se por dispensar loja física e vendedores, requisitando, em contrapartida, grande área de depósito, especialistas em computação para cuidar do site e funcionários de telemarketing para atender a clientela. A aparente simplicidade do modelo fez com que muitos empreendedores, por descuido ou mesmo má fé, entrassem no ramo sem aquisição de estoques, atuando como meros intermediários entre o fabricante ou o grande atacadista e o consumidor. Esse procedimento levou muitas empresas à falência e muitos consumidores a prejuízos como se registra constantemente na Internet em sites de reclamação de consumidores como o ReclameAqui. Portanto, a facilidade do e-commerce é ilusória e requer um estudo

profundo de viabilidade, porque é fácil entrar na área, mas é difícil se manter nela até mesmo por conta da concorrência.

3.6 História de um Empreendedor: José Ermírio de Moraes

José Ermírio de Moraes é um empreendedor cujo sucesso se deu graças ao conhecimento de outro empreendedor, o cidadão português Antônio Pereira Ignácio. José Ermírio, pernambucano, nasceu em 1900. Antônio Pereira Ignácio, natural de Baltazar, em Portugal, nasceu em 1874. José Ermírio era descendente de uma família de proprietários de engenho, que enfrentava dificuldades na concorrência com as novas e modernas usinas, mas, ainda assim, bem de vida. Antônio Ignácio foi imigrante e filho de imigrantes que se estabeleceram em Sorocaba, com uma sapataria.



Figura 3.1 – José Ermírio de Moraes
Fonte: <http://terceirotempo.org.com.br/img/galeria/2009/04/14606.jpg>.
Acesso em: 08 jul. 2011.

José Ermírio, ainda jovem, ficou órfão de pai e perdeu também o irmão, de quem herdou o nome Ermírio. Apesar disso, sua mãe administrou o engenho e possibilitou-lhe estudar em um dos melhores colégios do Brasil à época. Ao término de seus estudos nessa escola, resolveu estudar Engenharia de Minas, especialidade sem vínculo com os negócios da família, segundo Marcovitch (2009, p.229), na Colorado School of Mines dos Estados Unidos.

Antonio Ignácio, por seu turno, tinha de trabalhar na sapataria de dia e frequentar seus estudos à noite. Após esses estudos, conseguiu empregar-se durante quatro anos em firmas importadoras de São Paulo e Rio de Janeiro. Depois disso, com o capital emprestado de um amigo, também imigrante, montou um armazém em São Manuel. Posteriormente trocou esse estabelecimento por outro maior em Botucatu. Passado um tempo, transferiu-se novamente, desta vez para Itapetininga, e estabeleceu-se depois em Boituva, onde montou um descaroador de algodão.

José Ermírio, por sua vez, deixou boas lembranças para seus colegas nos Estados Unidos. Considerado elegante, recebeu o melhor ensino técnico de sua área na época e também a influência dos valores políticos e filosóficos correntes nos Estados Unidos.

Muito tempo antes de José Ermírio ir para os Estados Unidos, Antonio Ignácio para lá foi por conta de seu negócio de descaroçador de algodão. Na verdade, foi na intenção de comprar uma fábrica para extrair óleo de caroço de algodão. Para melhor conhecer os procedimentos, empregou-se como operário. O fato é que, com os conhecimentos adquiridos e com os contatos efetuados nos EUA e na Europa, Antônio Ignácio montou em Sorocaba a fábrica Santa Helena, em 1905.

A história desses dois empreendedores não tem nada em comum. Nem a origem, nem a idade, já que Ermírio era 26 anos mais moço do que Ignácio, nem o estrato social, nem a localização geográfica (MARCOVITCH, 2009, p. 229). No entanto, o acaso – motivos médicos de familiares – fez com que se encontrassem em Valmont, nos Alpes Suíços. E, nesse acaso, José Ermírio casou-se com Helena, a filha de Antônio Ignácio. Isso permitiu que os dois, Ermírio e Ignácio, passassem a trabalhar juntos.

Quando José Ermírio juntou-se a Antônio Ignácio, o ex-sapateiro já era um milionário dono de catorze descaroçadores e proprietário de três fábricas de tecido. Além disso, Pereira Ignácio adquiriu, juntamente com Francisco Scarpa – por meio de leilão de falência do Banco União, em 1918, as Indústrias Votorantim. Antônio Ignácio e Francisco Scarpa, por diferenças de temperamento, perceberam que não se dariam bem juntos. Assim, Ignácio comprou a parte de Scarpa na Votorantim, entregando a este sua fábrica de óleos e mais dois mil contos de réis. E para cobrir a diferença de valores, correu ao Rio de Janeiro para se financiar com seus amigos e patrícios. Em suma, Ignácio fez negócio antes de ter todas as condições em mãos, não deixou a oportunidade passar.

José Ermírio, ao entrar na Votorantim, conta Marcovitch (2009, p. 236), não se limitou ao papel de parente do dono. Buscou ocupar todos os espaços disponíveis na empresa e fora dela – a política de São Paulo. Enfrentou as dificuldades da crise de 1929 nas empresas do sogro. Com o tempo, assumiu o controle de parte do capital da Votorantim. Conforme o citado autor, José Ermírio “cuidava de tudo. Comprava as matérias-primas,

confeccionava o programa de produção, promovia as vendas e dirigia as finanças da empresa”, além de visitar pessoalmente a clientela.

Sogra e genro não poderiam ser mais diferentes, pois tinham visões administrativas distintas. Ignácio não se preocupava com dinheiro, pesquisava pormenorizadamente as referências de um candidato a emprego antes de contratá-lo e, quando aprovava o candidato, passava a tratá-lo como um amigo; tinha por costume chamar os responsáveis por sua empresa em casa para almoçar ou jantar e aí discutir as falhas e deficiências que encontrava na visitas que fazia as suas empresas (MARCOVITCH, 2009, p. 238).

José Ermírio era considerado ríspido, embora também soubesse ser compreensivo. Porém, em termos financeiros, era bastante austero. Apesar das diferenças, a Votorantim, que atualmente está entre os maiores grupos empresariais do Brasil e possibilita que a família Ermírio de Moraes esteja entre as mais ricas da América Latina, só existe graças aos esforços desses dois homens tão diferentes, Antônio Pereira Ignácio e José Ermírio de Moraes.

3.7 Síntese da Unidade

Nesta Unidade estudamos o mercado. Aprendemos que sem uma correta compreensão dele, é impossível ao empreendedor ser bem sucedido. Vimos que o empreendedor precisa analisar se sua ideia realmente significa uma oportunidade com potencial de ser explorado. Descobrimos que um empreendimento só tem possibilidades de sucesso se o empreendedor exaustivamente procurar informações que lhe permitam tomar decisões em segurança.

3.8 Para saber mais

Livros

Para saber mais sobre o José Ermírio de Moraes e outros empresários do Brasil, sugere-se a seguinte obra:

- Marcovitch, Jacques. **Pioneiros e Empreendedores**: a saga do desenvolvimento no Brasil. Vol. 02. 1ª reimpr. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (EDUSP), 2009.

Sites

- <http://www.josedornelas.com>: Neste site do pesquisador do empreendedorismo José Carlos Assis Dornelas existe bastante material que você pode utilizar para aprofundar os seus estudos.

3.9 Atividades

Para consolidar seu aprendizado, responda os exercícios de fixação.

- 1) Disserte sobre a importância de o empreendedor conhecer o mercado antes de se estabelecer nele.
- 2) Identifique as fontes de informação que um empreendedor pode utilizar para testar sua ideia.
- 3) Cite quais são e explique como funcionam as ferramentas de análise de empreendimentos apresentadas nesse capítulo.
- 4) Identifique os diversos setores que podem ser explorados por um empreendedor.
- 5) Dentre todos os setores apresentados neste capítulo, escolha aquele com o qual você tem maior empatia. Busque citar os pontos positivos e negativos desse setor.
- 6) Treine a ferramenta FOFA ou SWOT consigo mesmo. Quais são os seus pontos fortes e fracos? Que oportunidades você percebe? Que ameaças existem?

Unidade 4

Empresa

Chegamos, caros alunos e alunas, à última Unidade de nosso livro-texto. Trabalharemos agora a empresa. Trataremos da conjuntura econômica e do processo de montagem de um empreendimento. Veremos algumas das possíveis estratégias que o empreendedor pode adotar para seu negócio e apresentaremos a você o plano de negócios.

4.1 Montando um Negócio

4.1.1 Macroambiente

Quando um empreendedor tem a intenção de montar um negócio, ensina Chiavenato (2008, p.27-35), ele precisa ter conhecimento de alguns fatores específicos que vão interferir no processo de funcionamento da empresa. O primeiro fator que o autor propõe que o empreendedor busque conhecer bem é a cadeia de transações na qual o seu negócio estará inserido. Na visão do autor, um empreendedor atento, ao conhecer bem o seu lugar nessa cadeia, pode perceber inconsistências e explorar nichos ainda não percebidos pelos outros.

Outra questão que Chiavenato (2008, p.28) propõe que o empreendedor considere é a situação do mercado, se comprador ou vendedor. Se o mercado estiver vendedor, significa que os vendedores estão dispostos a vender os bens disponíveis. Significa, também, que a oferta de produtos é maior que a demanda por eles, o que pode gerar uma tendência baixista nos preços. Ou seja, começar um negócio quando o mercado está ofertado resultará que o empreendedor estará aumentando a quantidade de produtos disponíveis e forçando ainda mais a redução dos preços, o que poderá ser prejudicial ao próprio empreendedor novato que não conseguirá pelo produto o preço que inicialmente planejava.

De outro modo, se o mercado estiver comprador, ocorre o inverso: a oferta de produtos é menor que sua demanda, em outras palavras, o vendedor não tem estoque suficiente para saciar os compradores interessados. Esse contexto gera uma tendência altista nos preços que pode ser muito favorável ao empreendedor novato, pois este entrará no mercado no momento em que existe demanda para o produto. Assim, o empreendedor terá mais facilidade para escoar sua mercadoria, terá maior probabilidade de obter um preço maior do que o inicialmente planejado para o seu produto e terá possibilidade de mais facilmente construir uma clientela. Assim, o ensinamento de Chiavenato (2008) é de que o empreendedor deve estar sintonizado com as tendências de mercado antes de colocar sua empresa para funcionar.

E para que o empreendedor possa estar em sintonia com o mercado, ele precisa estar preparado para ler os sinais emitidos pelo macroambiente e pelo microambiente. Para deixar bem claro: ao olharmos os sinais do céu, somos capazes de conjecturar o acontecimento provável do clima, isto é, entendermos se fará sol ou chuva, se ventará ou ficará nublado. Assim, o empreendedor precisa ter conhecimento das variáveis determinantes do macroambiente para saber como reagir às mudanças e conjecturar como a concorrência também reagirá de modo a estabelecer uma estratégia de ação.

Vejamos então como Chiavenato (2008) explica macroambiente:

Todos os negócios operam em um ambiente geral, que é composto de uma multiplicidade de variáveis que interagem dinamicamente entre si, como variáveis econômicas, sociais, tecnológicas, culturais, legais, demográficas e ecológicas. Todas essas variáveis causam impactos profundos em todas as empresas, sem qualquer discriminação. Daí a denominação de ambiente geral [ou macroambiente] (CHIAVENATO, 2008, p.30).

Assim, caros alunos e caras alunas, a habilidade de entender os diversos fatores ambientais é de grande importância para o empreendedor. Por isso, vamos conhecer cada um dos fatores citados pelo autor.

A primeira variável é a econômica. A ela se relacionam variáveis econômico-financeiras do país, isto é, variáveis que sintetizam o ânimo da economia nacional. Como exemplo, podemos citar a variação do PIB (produto interno bruto); o comportamento da taxa de inflação, da taxa de juros e também o resultado da Balança Comercial e do Balanço de

Pagamentos internacionais. Essas variáveis macroeconômicas podem indicar um comportamento econômico positivo ou negativo e, a partir da visão do Governo sobre esses dados, as eventuais medidas econômicas estabelecidas para alterar o comportamento desses indicadores poderá afetar o nível de preços das mercadorias, os valores dos aluguéis, a taxa de juros para empréstimo de capital de giro ou para venda de produtos financiados. As alterações podem também afetar a taxa de câmbio, alterando os preços dos produtos importados. Ou seja, tais alterações podem afetar a empresa para o bem ou para o mal.

Outra variável também importante do macroambiente é a variável social. As variáveis sociais estão relacionadas às condições de bem-estar da população. São relacionadas ao sentimento de otimismo das pessoas quanto ao futuro; a melhorias percebidas no padrão de vida, na saúde, na educação e na segurança. Tais variáveis caminhando positivamente podem indicar melhoria para o ambiente de negócios; caminhando negativamente, podem indicar piora nas condições de negócio. Tenha em mente, porém, que a visão do empreendedor quanto às variáveis depende da posição em que ele está no mundo dos negócios. Por exemplo: para uma empresa de segurança privada, quanto maior a insegurança, melhor para ela que venderá mais segurança particular. Outro exemplo: tem sido comum se ouvir nos aeroportos pessoas dizendo o seguinte: “esse aeroporto parece rodoviária!” Desconsiderando o elitismo da frase, as companhias aéreas, os donos de lojas nos *duties frees*, os táxis do terminal, os carregadores de bagagem, todos estariam exultantes, pois essa lotação indica maior potencial de vendas. Por outro lado, a empresa que presta serviços de limpeza no aeroporto estaria desconsolada, pois teria de gastar mais para cumprir com sua obrigação de limpeza.

Do mesmo modo, as variáveis tecnológicas envolvem alterações provocadas pela própria tecnologia. Tais alterações podem permitir que se abra um mercado novo ou que se feche um mercado existente. Como exemplo, citemos a indústria de máquinas de escrever. Quando os computadores começaram a se popularizar, as empresas que eram líderes na produção de máquinas de escrever manuais ou elétricas tiveram que tomar uma decisão: ou se antecipavam à onda e passavam a produzir computadores ou outros produtos eletrônicos, ou insistiam na produção das máquinas com uma política de preços baixos. Aquelas que se adequaram à nova era digital sobreviveram, as demais, fecharam.

Não se pode esquecer das variáveis culturais. Essas variáveis costumam ser captadas por tendências. As empresas produtoras de tabaco, de *fast food* e de bebidas, por exemplo, têm necessitado se adaptar à nova tendência da população em busca de uma vida mais saudável. A indústria de bebidas, por isso, vem desenvolvendo novos produtos como as águas flavorizadas e os energéticos. As empresas de *fast food* têm trazido também alternativas de cardápios saudáveis. A indústria do tabaco, por seu vez, pelas próprias características do produto, não tem conseguido fazer grandes alterações e sofre cada vez mais restrições em nível global, o que pode ameaçar a existência do negócio.

A variável legal está relacionada às regras e leis que vigoram em um mercado. Mudanças nas regras podem ser benéficas ou maléficas. Para a indústria automobilística instalada no Brasil, a abertura às importações ocorridas em 1990 no governo Collor foi uma péssima notícia, porque escancarou o atraso da indústria, a baixa qualidade dos produtos, chamados de carroças pelo então presidente, e os altos preços cobrados na época.

A variável demográfica, como o próprio nome diz, está relacionada à dinâmica populacional. Essa variável tem um comportamento mais lento que as demais, porém, ainda assim, de grande importância para o empreendedor. As tendências demográficas (envelhecimento ou explosão de nascimentos) podem indicar oportunidades ou ameaças dependendo do foco da empresa no mercado: produtos para crianças, para adultos ou para a terceira idade. No Japão, por exemplo, o envelhecimento populacional é visto como ameaça por muitas indústrias, mas não para o setor de robótica, que objetiva desenvolver acompanhantes autômatos (humanoides) para fazer companhia às pessoas idosas.

Por fim, tem-se a variável ecológica. Segundo Chiavenato (2008, p. 31), “estão relacionadas com o ambiente natural, que consiste nos recursos naturais de uma dada região, como água, terra, clima etc”. O empreendedor, portanto, precisa acompanhar os impactos que seus negócios causam sobre o ambiente, uma vez que a preocupação ecológica tem aumentado muito nos últimos tempos.

Assim, finalizamos nossa análise sobre o macroambiente enfatizando que a leitura dos dados depende da posição que o empreendedor está ocupando no mercado.

4.1.2 Microambiente

É o nome que se dá ao ambiente vivenciado especificamente pela empresa. Cada empreendimento, a depender do setor em que atua, do local geográfico em que se situa, tem um ambiente próprio, o microambiente. Segundo Chiavenato (2008):

Na realidade, cada empresa opera em um microambiente específico, do qual retira seus recursos e em que coloca seus produtos/serviços. Esse microambiente constitui uma parte específica do ambiente geral e pode ser denominado ambiente de tarefa ou ambiente de operações da empresa. É o nicho em que a empresa se situa e procura estabelecer seu domínio (CHIAVENATO, 2008, p. 32).

Tendo percebido o que é microambiente, caros estudantes, vamos conhecer os fatores que compõem esse microambiente no qual opera a empresa. Segundo o autor citado, são componentes do microambiente: os fornecedores, os clientes, os concorrentes e as agências reguladoras. Vamos então tratar de cada um deles.

Os fornecedores são vitais para o empreendimento, porque a empresa nada mais faz do que combinar uma série de fatores e deles gerar um produto ou serviço que disponibiliza ao mercado. Desse modo, é fundamental que a empresa mantenha uma boa relação com todos os seus diferentes fornecedores, pois a falta ou a falha de um deles já tem potencial de causar transtornos à empresa. Quanto aos fornecedores, Chiavenato (2008) ensina que eles podem ser classificados em fornecedores de recursos financeiros, que são os agentes dos mercados de capitais ou dos mercados financeiros, e fornecedores de recursos materiais, geralmente empresas que fornecem matérias-primas, semiacabados ou produtos finais que a empresa utiliza em seu processo de produção. Existem também os fornecedores de recursos tecnológicos, que contemplam os vendedores de máquinas e equipamentos e os fornecedores de suporte e de software. Não se pode esquecer dos fornecedores de recursos humanos, que são os funcionários, os terceirizadores e os consultores.

O segundo componente do microambiente talvez seja o mais importante de todos: o cliente. Ele é a razão de existência do empreendimento e a satisfação das necessidades dele tem de ser sempre o foco da empresa. Alguns empreendedores se esquecem disso, no que fazem muito mal. Isso porque a empresa pode ter sido constituída por inúmeros

motivos, caro aluno e cara aluna, mas se ela não cumprir sua obrigação social de atender o cliente, a empresa de nada vale e não subsistirá por muito tempo.

Quanto aos concorrentes, eles fazem a “graça” do negócio. Sem concorrentes, as coisas seriam muito simples para o empreendedor e péssimas para o cliente que estaria sujeito a um monopólio. O concorrente disputa os mesmos fornecedores que o empreendedor e disputa também os clientes dele. Assim, a sobrevivência do negócio está na dependência de o empreendedor ser hábil em montar estratégias que lhe garantam vantagens competitivas.

E, por fim, as agências reguladoras. Elas geralmente são agentes estatais ou paraestatais responsáveis por disciplinar o mercado. No Brasil, o nome agência reguladora ficou associado a entidades do governo que desfrutam de autonomia operacional como ANATEL, ANEEL, ANA, que cuidam respectivamente das telecomunicações, da energia e das bacias hidrográficas. No entanto, existem outras agências ou entidades que também regulamentam o comportamento das empresas. Dentre elas, podemos citar os sindicatos, que visam a proteger os trabalhadores, e as ONGs, que procuram interferir em favor do meio ambiente. Enfim, conforme o setor em que o empreendimento esteja, haverá um conjunto determinado de agências reguladoras para influenciar os acontecimentos.

4.2 Conjuntura Econômica

No tópico anterior, você deve se lembrar de que tratamos de diversas variáveis ambientais que interferem no funcionamento de um empreendimento. Chiavenato (2008) abordou alguns aspectos dessa interferência que ele chamou de macroambiente. No entanto, a análise desse autor não esgotou o assunto e existem outros fatores de conjuntura econômica para os quais o empreendedor precisa atentar. Esses fatores, de acordo com Maximiano (2011, p. 45-46), são relacionados ao funcionamento do Estado na Economia. São eles: carga tributária, corrupção, contexto legal e comportamento do Estado em relação ao empreendedor.

Podemos dizer que, no Brasil, o Governo embora verbalmente e intencionalmente seja simpático aos empreendedores, na prática, por conta de sua burocracia, é extremamente hostil a eles. Isso é confirmado pelo relatório do Banco Mundial, *Doing Business* 2010/2011, no qual a posição do Brasil em relação ao ambiente de negócios é muito ruim. Veja:

Tabela 4.1 – Posição do Brasil – Facilidade em se fazer negócios entre 183 economias

Classificações das categorias *	DB 2011 Classificação	DB 2010 Classificação	Mudança na Classificação
Abertura de empresas	128	128	Nenhuma alteração
Obtenção de alvarás de construção	112	113	↑1
Registro de propriedades	122	121	↓-1
Obtenção de crédito	89	87	↓-2
Proteção de investidores	74	73	↓-1
Pagamento de impostos	152	149	↓-3
Comércio entre fronteiras	114	98	↓-16
Cumprimento de contratos	98	98	Nenhuma alteração
Fechamento de empresas	132	130	↓-2

Fonte: World Bank (2011).

Como você pode perceber, prezado aluno e prezada aluna, a posição do país em relação do resto do mundo é muito ruim. Então, o empreendedor precisa, de antemão, saber que o Governo não facilita as coisas, graças à burocracia. Mas isso não é tudo. A carga tributária brasileira também não ajuda. Excesso de tributos com sistemas de cálculo complexos e com mudanças frequentes. Tudo isso dificulta a vida do empresário. Além desses fatores, a burocracia facilita que maus elementos do Governo solicitem “facilidades” para resolver as dificuldades que o governo causa. A corrupção prejudica a competitividade das empresas, pois aumenta os custos de produção e interfere até mesmo na concorrência quando agentes públicos, em troca de dinheiro, passam a ter preferências

entre empresas. Outra questão que repercute sobre o funcionamento das empresas é a instabilidade das leis. No Brasil, o Estado tem um ímpeto legislativo infernal, o que torna difícil ao empreendedor manter-se atualizado e em dia com suas obrigações legais se não contar com o suporte profissional de advogados e contadores. Esses fatores dificultam muito o processo empreendedor. Embora o Estado esteja tentando facilitar o processo por meio de agências como o SEBRAE e por legislação simplificadora como o Super Simples, ainda existe uma série de dificuldades a serem sanadas.

Como você pôde ver, o empreendedor precisa ficar atento. Além de entender as dificuldades para abrir uma empresa, ele precisa conhecer o mercado para inferir o grau de concorrência que enfrentará. Para isso, basta que descubra que tipo de estrutura de mercado as empresas dominantes estabelecem. Segundo Maximiano (2011, p. 47) existem quatro estruturas. A concorrência perfeita, na qual as empresas disputam entre si com base em preço e qualidade e nenhuma delas tem força para ditar os preços e controlar o mercado. Há também a concorrência monopolística, em que o mercado é formado por poucas empresas de grande porte que oferecem produtos levemente diferenciados e, por isso, cada uma cobra o preço que deseja. No entanto, essa liberdade de estabelecer preços não é absoluta, já que depende do preço que a concorrente cobra. Existe também o oligopólio, em que poucas empresas controlam o mercado e estabelecem o preço em acordos tácitos – ilegais – mas que existem. E, finalmente, há o monopólio, em que apenas uma empresa domina o mercado.

Outro fator de conjuntura que o empreendedor precisa considerar é o desempenho geral da economia e o desempenho setorial do mercado de trabalho e de crédito. O empreendedor também deve estar atento às regulamentações governamentais que podem interferir sobre a oferta do produto ou a forma de produção.

4.3 Para Tocar um Negócio: Escolhendo Estratégias contra a Concorrência

Vocês devem ter notado, prezado aluno e prezada aluna, quantos fatores o empreendedor tem que conciliar para o sucesso de seu negócio. Nós vimos a necessidade de ele conhecer

o macroambiente e se adequar a ele. E também a necessidade de lidar com a realidade do microambiente. Dentre os fatores relacionados ao microambiente, um dos mais importantes é a concorrência. Como sabemos, cada empresa deseja obter a maior fatia de mercado possível. Se várias empresas atuam no mesmo mercado e tem o mesmo interesse, o resultado só pode ser um choque de interesses. Nesse choque, muitas vezes existe um vencedor e um derrotado. Todas as empresas, obviamente, desejam ser vencedoras e, para isso, montam estratégias de ação.

Mas, você sabe o que é estratégia?

Estratégia: arte de conceber operações de guerra. Arte de usar os meios disponíveis ou as condições que se apresentam para atingir determinados objetivos. Ardil, manha, estratagemas. (Dicionário da Língua Portuguesa Comentado pelo Professor Pasquale)

A estratégia tem por origem a arte militar. Seu uso tornou-se famoso com os ensinamentos de um antigo general chinês, Sun Tzu, que viveu por volta de 500 a.C., que a formatou. Esse grande general explicou o valor da estratégia com essas palavras:

A arte da guerra é questão vital para o Estado. É o âmbito onde a vida e a morte são fundamentadas, um caminho que leva à aniquilação ou determina a sobrevivência. Deve ser examinada com cuidado e nunca negligenciada (SUN TZU, 2006, cap. I, p. 26).

Os ensinamentos de Sun Tzu encontraram grandes entusiastas, normalmente dentro da área militar e da política. No século XX, porém, os estudiosos e pesquisadores da Administração e também os empresários começaram a adotar a estratégia como ferramenta empresarial, obtendo grande sucesso. Assim, apresentaremos a você algumas estratégias que podem ser utilizadas pelas empresas. Cada uma delas, porém, requer uma realidade específica e cabe ao empreendedor decidir, dada a realidade, qual estratégia é a mais adequada.

Peter Drucker (2011, p. 288) ensina que existem quatro estratégias. São elas:

- “Com Tudo e Pra Valer”;
- “Golpeá-los Onde Não Estão”;
- Encontrar e Ocupar um “Nicho Ecológico” Especializado;

- Mudar as Características Econômicas de um Produto, um Mercado ou um Setor Industrial.

Note, caro estudante, que nós não veremos essas estratégias em profundidade. Não é esse o escopo deste livro-texto. Queremos que você tome conhecimento dessas estratégias e saiba identificá-las. Assim, quando empreender, saberá sobre as estratégias e terá como aprofundar seus estudos para a escolha da mais adequada ao seu negócio.

A estratégia “Com Tudo e Pra Valer” é focada na busca da liderança ou domínio do setor pela empresa. O próprio nome já deixa clara uma certa urgência: ou a empresa se impõe ou não conseguirá permanecer no mercado. Drucker (2011) disserta sobre a estratégia:

“Com Tudo e Pra Valer” é a abordagem que muita gente considera a estratégia empreendedora *par excellence*. De fato, se formos acreditar no que dizem os livros populares sobre empreendedores, iríamos concluir que “Com Tudo e Pra Valer” é a única estratégia, e muitos empreendedores, especialmente os da alta tecnologia, parecem compartilhar da mesma opinião. Entretanto, eles estão errados [...] “Com Tudo e Pra Valer” {não é a estratégia} com o menor risco ou com o maior índice de sucesso. Pelo contrário, de todas as estratégias empreendedoras ela é a mais arriscada. E ela não perdoa, não permite erros e nem mesmo uma segunda chance (DRUCKER, 2011, p. 289).

Se é assim, o uso da estratégia tem que ser bem pensado. Primeiro, deve-se ter bem claro qual é o alvo e o porquê, pois a estratégia precisa definir a meta com precisão, uma vez que, depois de lançada, ela não pode ser corrigida. O uso dessa estratégia requer que o empreendimento possua uma inovação capaz de alterar as regras do jogo. E a empresa precisa estar certa de que tem a capacidade de bancar o novo produto ou serviço assim que o mercado reagir à estratégia. Qualquer falha na resposta ao mercado resulta no fracasso da estratégia e na possível capacidade de reação dos concorrentes.

A segunda estratégia, chamada de “Golpeá-los Onde Não Estão”, aplica-se a casos de imitação criativa. Imitação criativa, segundo Drucker (2011, p. 302-303), é o uso de algo conhecido, mas de maneira totalmente nova. O autor exemplifica a imitação criativa com o caso da Companhia Hattori do Japão, dona da marca Seiko. A Hattori tinha experiência em fazer relógios convencionais no Japão. Enquanto isso, os suíços, a grife dos relógios, desenvolveram o relógio digital movido a quartzo. Porém, receosos de que o novo relógio prejudicasse as vendas do tradicional que havia recebido tantos investimentos, eles optaram por introduzir aos poucos o novo relógio no mercado. Percebendo o deslize, a Hattori não perdeu tempo: desenvolveu seu próprio relógio a quartzo e inundou o mercado

mundial. O que ela fez? Golpeou seus concorrentes onde eles não estavam, fazendo exatamente o que eles já haviam feito.

A terceira estratégia é a de nichos ecológicos. Diferentemente das anteriores que focam no controle de mercado, essa estratégia almeja o controle de uma área específica. Por essa estratégia, a empresa abre mão da guerra aberta e do interesse em ocupar amplos espaços de mercado. Em contrapartida, impõe um férreo controle sobre uma área específica de tal modo que não possa ser desafiada. Essa estratégia é adequada para empresas que não desejam chamar muita atenção para si mesma. Assim, a estratégia do nicho ecológico pode funcionar como um “posto de pedágio”, conforme Drucker (2011, p. 320). Desse modo, a empresa consegue inserir seu produto numa atividade desenvolvida por sua clientela e esta não consegue ficar sem o produto, pois seu custo não é alto e seus préstimos são indispensáveis. Como explica Drucker, é o caso da Alcon, cuja enzima para cirurgia de catarata não é cara e os cirurgiões têm problemas quando não a usam. O custo de não usar a enzima é maior – para o sucesso da cirurgia – do que o dissabor de despende poucas unidades monetárias. Assim, a empresa praticamente abocanhou esse mercado específico todo para si.

E para finalizar esse tópico, falemos da estratégia de mudanças em valores e características. Nessa estratégia, a ação se foca em reformar um serviço existente de modo a que ele gere uma utilidade que o serviço prestado pelo concorrente não consegue gerar. Para entender facilmente essa estratégia, vamos ver o caso que Drucker (2011) gentilmente nos conta:

Era costume ensinar-se aos escolares ingleses que Rowland Hill “inventou” o serviço postal em 1836. Isso não faz sentido, naturalmente. A Roma dos Césares tinha um serviço excelente, com rápidos mensageiros levando correspondência em horários regulares às mais distantes regiões do Império. Mil anos depois, em 1521, o imperador alemão Carlos V, de maneira tipicamente renascentista, retornou à clássica Roma e concedeu o monopólio de transporte de correspondência nos seus domínios imperiais à opulenta família de Thurn e Taxis. As generosas contribuições de campanha que estes fizeram permitiram a ele subornar um número suficiente de Eleitores Alemães para que conseguisse a coroa imperial – e os príncipes de Thurn e Taxis ainda mantinham o serviço postal em muitas partes da Alemanha até cerca de 1866, como sabem os colecionadores de selos. Em meados do século XVII, todo país europeu tinha o serviço postal

baseado no modelo alemão, o mesmo acontecendo, cem anos mais tarde, com as colônias americanas (DRUCKER, 2011, p. 334).

Caro estudante, Drucker ainda não terminou a história, mas pare para pensar. Por que os ingleses atribuíram a Rowland Hill a invenção do correio se este existia na Europa desde o Império Romano e, a partir do Renascimento, estava presente nos países europeus conforme o modelo alemão? Algum motivo tem. Vamos saber agora. Continua, Drucker (2011):

No entanto, Hill realmente criou o que chamamos agora de “correio”. Ele não contribuiu com nova tecnologia, com nenhuma coisa nova, com nada que pudesse concebivelmente ser patenteado. Porém, o correio tinha sido sempre pago por quem recebia a correspondência, a taxa sendo calculada de acordo com a distância e o peso. Isso o tornava caro e vagaroso. Cada carta tinha que ser levada ao correio para ser pesada. Hill propôs que a franquia postal deveria ser uniforme dentro da Grã-Bretanha, qualquer que fosse a distância; que fosse paga antes; e que o valor fosse pago afixando o tipo de selo que vinha sendo usado há vinte anos para pagar outros emolumentos e impostos. Da noite para o dia, o correio tornou-se fácil e conveniente; na verdade, as cartas poderiam ser colocadas numa caixa de coleta. Também imediatamente, o correio tornou-se absurdamente barato. A carta que antes custava um shilling ou mais – e um shilling era aproximadamente quanto ganhava um artesão em um dia – passou a custar apenas um penny (1/12 avos do preço anterior). O volume não era mais limitado. Em resumo, nascera o “correio” (DRUCKER, 2011, p. 334-335).

Perceberam, queridos estudantes, o que é mudar a característica de um produto e criar valor ao cliente? Antes o correio era caro, moroso, pouco funcional e não acessível a muitas pessoas. Com pequenas alterações, o serviço se tornou baratíssimo, mais ágil e passou a ser acessível a qualquer um abrindo um corredor de oportunidades. Mais ou menos a mesma coisa ocorreu no Brasil com o celular pré-pago. O celular também era um serviço caro e do acesso de poucos. Quando se propôs que seu uso fosse custeado por meio de cartões pré-pagos com valores determinados, a telefonia celular deslanchou no país e, hoje, há mais de um celular por habitante. E o que o pré-pago fez? Em primeiro lugar, tornou barato e previsível o preço das chamadas, pois cada pessoa adquiria os créditos que podia. Apesar de barato, tais créditos significavam lucros gigantes para as companhias que puderam subsidiar pesadamente os aparelhos para atrair mais clientes. E, assim, o celular que inicialmente era símbolo de luxo e status, tornou-se acessível e abriu uma avenida de possibilidades para explorá-lo como quiosque móvel de venda de

qualquer coisa e, agora, como carteira eletrônica. E por que deu certo? Porque ele gera utilidade aos clientes.

4.4 Plano de Negócios: Difícil com Ele, Quase Impossível Sem Ele

Estamos quase no fim de nossa jornada, estimados alunos e alunas. Para terminarmos, precisamos conhecer o instrumento mais importante que um empreendedor precisa dominar que é o plano de negócios. O plano de negócios, quando bem feito, permitirá ao empreendedor responder definitivamente a pergunta que se faz desde o momento que a paixão e o interesse por uma ideia despertaram nele: será que o negócio é viável?

O plano de negócios, ao receber informações verdadeiras, ponderadas e bem trabalhadas, atua como um escudo de proteção para o empreendedor ao impedi-lo de se lançar em empreendimentos inadequados ou, talvez, ainda não maduros para o momento.

Todos os estudiosos e pesquisadores do empreendedorismo não se cansam de bater nessa tecla: a realização do plano de negócios não é a garantia absoluta de sucesso do negócio, mas a não realização dele é a contribuição maior para o fracasso de muitos empreendimentos.

Vamos aprender como alguns estudiosos do empreendedorismo veem o plano de negócio. Na visão de Hisrich e Peters (2004):

O plano de negócios é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento. É com frequência uma integração de planos funcionais como os de marketing, finanças, produção e recursos humanos. [...] Desse modo, o plano de negócios – ou, como às vezes é chamado, o plano de jogo ou “mapa da estrada” – responde às questões: onde estou agora? Para onde estou indo? Como chegarei lá? Investidores, fornecedores e até mesmo clientes em potencial solicitarão ou exigirão um plano de negócios (HISRICH e PETERS, 2004, p. 210).

Vocês perceberam a importância que os autores dão ao plano de negócios? Para eles, o plano é a carta de intenções e o mapa do caminho. Hisrich e Peters são norte-americanos e sua visão é influenciada pela realidade daquele país, em que os negócios são estimulados

e bem vistos. Aqui no Brasil, até há pouco tempo, o plano de negócios estruturado era raridade até em grandes empresas. Com a disseminação do empreendedorismo entre nós, a cultura do plano de negócios aportou em terras brasileiras. E isso é bom, porque deixa mais seguros os empreendimentos que se tornam realidade após terem sido projetados com o plano.

Se perguntássemos a alguém mais próximo de nossa realidade, isto é, a um brasileiro, digamos, ao Dornelas (2008), o que pensa do plano de negócios, ele diria exatamente isso:

Quando se fala em empreendedorismo, remete-se naturalmente ao termo plano de negócios (*business plan*). Como foi visto em capítulos anteriores, o plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor. Empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. A principal utilização do plano de negócios é a de prover uma ferramenta para a gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *start-up* [empresa nascente]. No entanto, o plano de negócios tem atingido notoriedade como instrumento de captação de recursos financeiros junto a capitalistas de riscos e *angel investors* [investidores anjos – capitalistas de risco], principalmente no tocante às empresas de tecnologia e com propostas inovadoras (DORNELAS, 2008, p. 79).

Temos claro, portanto, que o plano de negócios situa o empreendedor em relação ao negócio. O que ele tem, o que ele precisa ter, onde vai adquirir os recursos que faltam. O plano de negócios também testa a resistência da ideia aos dados da realidade – funciona de maneira similar a um “*crash test*” – teste de impacto nos automóveis, isto é, coloca a ideia à prova.

Já os autores Salim et al. (2005, p. 2) veem o plano de negócios como a resposta para as seguintes perguntas:

- Qual é o meu negócio?
- Aonde quero chegar?
- O que vendo?
- Para quem vendo?
- Que estratégias utilizarei?
- Como conquistarei mercado?
- Quais são os fatores críticos de sucesso do meu negócio?
- Quanto vou gastar?
- Que retorno terei sobre o meu investimento?

Assim, a perspectiva de Salim et. al. completa a visão dos estudiosos anteriores ao nos mostrar que o plano de negócios é também uma análise das intenções do empreendedor com relação à empresa. Sob tal perspectiva, o plano serve também para que o empreendedor conheça melhor a sua idéia, seu comportamento e suas aspirações enquanto empreendedor.

Quanto à modelagem do plano de negócios, ela não tem segredos, é praticamente um padrão. Neste livro-texto nós não aprofundaremos a avaliação do plano de negócios. Apenas o apresentaremos a você de modo que tenha capacidade de fazer um plano, caso queira. A montagem de um plano sempre deve ser feita pelo próprio empreendedor, por isso não faremos o plano para você. Vamos mostrar como o plano tem de ficar, mas caberá a você realizá-lo, pois a idéia é sua e não do professor. Nesse ponto, quero chamar a sua atenção para um erro muito comum: há empreendedores que contratam advogados, economistas ou contadores para fazerem o plano. Nada mais equivocado, pois a pessoa que mais precisa conhecer o plano, testar a idéia, enfrentar as dificuldades da montagem do plano para se questionar constantemente sobre os objetivos e resultados pretendidos é o empreendedor. Desse modo, ao transferir a responsabilidade do plano para outros, o empreendedor perde uma importante oportunidade de progredir enquanto empreendedor. E já vimos neste nosso estudo que o empreendedor não deixa oportunidades passarem.

Agora que já discutimos a utilidade do plano de negócios, vamos saber qual é a estrutura dele. Salim et al. (2005, p. 41-105) ensinam que o plano é composto de:

- Sumário Executivo;
- Resumo da Empresa;
- Produtos e Serviços;
- Análise de Mercado;
- Estratégia do Negócio;
- Organização e Gerência do Negócio;
- Planejamento Financeiro.

Vamos entender o significado de cada parte do plano. O sumário executivo é o resumo introdutório do plano de negócios. Ele apresenta o empreendimento, sua área, o serviço que se pretende oferecer, o mercado que se pretende desbravar. Mostra a visão do empreendedor e a missão do negócio. Apresenta os fatores críticos de sucesso. No

sumário também se insere a informação sobre o investimento a ser feito e o seu tempo de maturação. Note, caro estudante, que o sumário é um resumo do plano de negócios. E, como tal, embora seja a primeira coisa que o leitor observará, é sempre escrito por último para garantir que nenhuma informação seja esquecida. O sumário deve ser muito bem redigido para que a ideia se torne atraente para o leitor.

O resumo da empresa tem a responsabilidade de descrever como a empresa será, o que ela fará e como pretende realizar o que se propõe. No resumo também serão apresentados o proprietário ou proprietários da empresa e seus currículos, com destaque para as qualificações úteis para o empreendimento. Nesta parte também devem ser colocados a regra sobre como as responsabilidades serão divididas e como cada parte integralizará sua parte do capital, o que evita conflitos posteriores, e um esclarecimento sobre como se pretende gerenciar o negócio. Também é útil que se esclareça aqui a forma jurídica sob a qual a empresa será constituída.

A fase seguinte do plano de negócios é a descrição dos produtos e serviços. Nessa parte, se detalha o que é o produto, qual é o mercado que ele ocupa e quais necessidades da clientela ele atende. Também é necessário que se identifique quais são os concorrentes e se compare o produto que a empresa vai oferecer com o produto ofertado pelo concorrente. Deve-se enfatizar os benefícios que o uso do produto da nova empresa traz. É necessário também fazer cálculos. Devem ser apresentados os cálculos de custos e a origem do fornecimento. Em seguida, deve-se apresentar os preços que se pretende cobrar. E com base nesses dois fatores, pode-se apresentar a margem bruta, informação muito importante.

Mas, como se calcula a margem bruta? É simples: pegue o preço de venda e subtraia o custo da mercadoria. O resultado dessa conta deve ser dividido pelo preço da mercadoria para que encontremos o valor da margem em percentual.

Voltando à apresentação do produto, o empreendedor deve tentar incluir nessa parte eventuais considerações sobre obsolescência tecnológica de seu processo de produção e as consequências disso para a empresa e para a clientela. Também é interessante que o empreendedor clarifique os custos de proteção dos direitos de propriedade da nova empresa e mostre quais propriedades foram protegidas na forma da lei. É interessante

também, nessa fase do plano, que o empreendedor mostre como detecta as necessidades de mercado e como pretende manter-se sintonizado com o ambiente, preparando-se para eventuais adaptações que a clientela exigir.

Na nova parte, a análise de mercado, o empreendedor vai mostrar toda a lição de casa feita anteriormente. Ele deverá apresentar as projeções de mercado feitas. Deverá explicar como segmentou o mercado para execução das projeções e justificar as escolhas feitas. O empreendedor mostrará, justificadamente, a partir dessa análise, o critério escolhido para a venda do produto. Ele também apresentará o comportamento da clientela capturado pela análise de mercado. Esse comportamento mostrará a sensibilidade dos clientes a variáveis como preço, prazo, novos produtos, produtos substitutivos e produtos complementares. Na parte da análise de mercado é importantíssimo que sejam incluídos os resultados da pesquisa de mercado relacionados ao produto, a receptividade por parte dos clientes finais e, também, os resultados das conversas levantadas com fornecedores, varejistas, atacadistas e quaisquer outros que tenham sido consultados.

O passo seguinte significa apresentar a estratégia de negócio. Aqui o empreendedor explicará como escolheu determinada faixa do mercado e como pretende conquistá-la. Ele indicará a estratégia a ser utilizada e justificará por que a acha adequada. Também apresentará as barreiras que identificou ao seu negócio. Nessa parte, o empreendedor também precisa deixar claro para o leitor a análise FOFA ou SWOT dos competidores. Efetuadas todas essas partes, cabe agora apresentar as propostas sobre a gerência do empreendimento. Aqui o empresário explica a responsabilidade de cada pessoa e apresenta o quadro completo de pessoal planejado. Ele deve explicar os critérios que nortearam a seleção da equipe e indicar as regras de delegação de tarefas que será adotada (se o for). O empreendedor, se tiver condições, pode, também aqui, apresentar um mapa da planta do empreendimento, indicando a localização de cada pessoa e explicando por que tal desenho maximiza a produtividade. Caso possa, o empreendedor não deve perder a oportunidade de já apresentar a forma de trabalho que pretende seguir para garantir o sucesso do negócio.

Passamos agora para a parte final, mas não menos importante, do plano de negócios que é o planejamento financeiro. Sua importância está no fato de que quanto mais realista for

esse planejamento, mais próximo de responder precisamente a pergunta sobre a viabilidade do negócio se estará. Um planejamento financeiro pode se utilizar de cenários. Os cenários estipulam diferentes macroambientes e mostram os resultados que a empresa obterá em cada um deles. Permitem, pois, que se conheça a resistência da firma. Os cálculos financeiros permitem ao empreendedor conhecer dados importantes de seu negócio. Com o *break-even-point* ou ponto de equilíbrio, sabe-se, de antemão, quantas unidades têm que ser produzidas para que não haja prejuízo nem lucro, isto é, qual é a quantidade mínima a produzir para que se evite prejuízo. Com o *burning-rate* ou custos afundados, o empresário sabe qual é a sua necessidade de caixa mensal apenas para manter a empresa funcionando. Os custos afundados são os custos fixos que a empresa incorre independentemente de produzir ou não. Como exemplo, temos aluguel do galpão, salário dos funcionários administrativos, energia elétrica, água e esgoto, dentre outros. Outros indicadores financeiros que o empreendedor precisará apresentar são a DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) e o Balanço Patrimonial projetados. Tais relatórios têm exigência legal e é necessário que se peça o apoio de um bom contador. Por fim, deve-se fazer uma projeção de fluxo de caixa. Fluxo de caixa nada mais é do que o registro das entradas e saídas de dinheiro dia a dia. Permite saber a disponibilidade financeira líquida do empreendimento.

Para finalizar nossa análise do Plano de Negócios, vamos conhecer as dez armadilhas que o empreendedor deve evitar ao redigir seu plano. Segundo Salim et al. (2005, p. 122-126), o empreendedor fracassa por não cumprir as seguintes regras:

- em primeiro lugar, o empreendedor deve ter clareza sobre qual será o seu negócio;
- em segundo lugar, deve ter plena ciência de qual é o valor que estará gerando para o cliente;
- em terceiro lugar, o empreendimento deve ter um foco definido;
- em quarto lugar, o empreendedor deve ter feito uma análise de mercado verdadeira e detalhada;
- em quinto lugar, o empreendedor precisa definir quais são as metas que indicarão o sucesso do empreendimento;
- em sexto lugar, o empreendedor precisa montar um modelo de negócios que seja de fácil entendimento para qualquer investidor;

- em sétimo lugar, o empreendedor precisa conhecer o melhor possível os concorrentes para saber as estratégias que traçará para combatê-los;
- em oitavo lugar, o empreendedor precisa conhecer muito bem a si mesmo. Para isso, deve aplicar a FOFA ou SWOT a si mesmo;
- em nono lugar, o empreendedor precisa ter claro qual é o valor total que está disposto a colocar no negócio, em que parte da empresa será investido cada valor e qual retorno espera obter com o empreendimento;
- em décimo lugar, o empreendedor precisa ter um controle rigoroso e minucioso dos processos internos da produção, da gestão e das finanças.

Pode-se dizer que a falha em seguir quaisquer das dez lições é uma armadilha pronta para funcionar e um convite para problemas futuros.

4.5 Síntese da Unidade

Nesta Unidade, finalizamos o estudo do empreendedorismo. Aprendemos os fatores que influenciam na estruturação de um negócio. Tomamos conhecimento dos fatores que afetam a conjuntura econômica. Conhecemos quatro possíveis estratégias empresariais e aprendemos como se faz um plano de negócios ao conhecer cada componente dele e sua importância.

4.6 Para saber mais

Livros

Para saber mais sobre os primeiros empreendedores do Brasil, consulte a seguinte obra:

- Marcovitch, Jacques. **Pioneiros e Empreendedores**: a saga do desenvolvimento no Brasil. 03 Vol. 1ª reimpr. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (EDUSP), 2009.

Para conhecer mais detalhes de um plano de negócios, leia as seguintes obras:

- Salim, César S.; Hochman, Nelson; Ramal, Andrea A. C.; Ramal, Silvina A. **Construindo Planos de Negócios**: todos os passos para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 3ª ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2005.
- Dolabela, Fernando. **O Segredo de Luísa**: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

Sites

- <http://www.endeavour.org.br>: O site pertence a Endeavour Brasil, uma organização não governamental de estímulo ao empreendedorismo.

4.7 Atividades

Para consolidar seu aprendizado, responda os exercícios de fixação.

- 1) Disserte sobre os fatores que devem influenciar o comportamento de uma empresa.
- 2) Explique a importância do empreendedor conhecer bem o microambiente de seu empreendimento.
- 3) Cite quais são e avalie as vantagens e desvantagens das estratégias apresentadas nessa Unidade
- 4) Explique a importância do Plano de Negócios para uma empresa.
- 5) O título de um tópico desse capítulo era: “plano de negócios: difícil com ele, quase impossível sem”. Você concorda com essa afirmação? Justifique.
- 6) Cite quais são as armadilhas que o empreendedor deve evitar ao montar seu plano de negócios.

Referências

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os Desafios do Empreendedor**. São Paulo: Financial Times Prentice Hall, 2004.

CANTILLON, Richard. **Essai Sur La Nature Du Commerce en General** (1755) edited with english translation and other material by Henry Higgs, C.B. London: The Royal Economic Society and Francis Cass and Company LTD., 1959. (Project Gutenberg)

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processos**. 1ª reimpr. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

DAFT, Richard L. **Administração: tradução da 2ª edição norte-americana**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

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

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios**. 11ª reimpr. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

EMPRETEC SEBRAE. **As Características do Empreendedor – David C. McClelland** (13/07/2009). Disponível em: <http://empretec.sebrae.com.br/tag/perfil-empendedor/page/6>. Acesso em: 29 de janeiro de 2011.

FILLON, Louis Jacques. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração. São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril-junho de 1999.

FOLHA DE SÃO PAULO. “Se pagar bem, claro que vendo o SBT”, diz Silvio Santos. Mercado. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/829634-se-pagar-bem-claro-que-vendo-o-sbt-diz-silvio-santos.shtml>. Acesso em: 12 nov. 2010.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

JULIEN, Pierre A. **Empreendedorismo Regional e Economia do Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KOTTER, John P. **Afinal, o que Fazem os Líderes? On What Leaders Really Do**: a nova face da estratégia. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2000.

MARCOVITCH, Jacques. **Pioneiros e Empreendedores**: a saga do desenvolvimento no Brasil. Vol.02. 1ª reimpr. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (EDUSP), 2009.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Administração para Empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Introdução à Administração**: teoria e prática. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SALIM, César S.; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea A. C.; RAMAL, Silvina A. **Construindo Planos de Negócios**: todos os passos para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2005.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. 11. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2002.

SEBRAE-SP. **Disciplina de Empreendedorismo**: manual do aluno. São Paulo: SEBRAE-SP, 2007.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997. Coleção Os Economistas.

SEBRAE-SP. **Disciplina de Empreendedorismo**: manual do aluno. São Paulo: SEBRAE-SP, 2007.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SILVA, Sandra Souto da; SILVA, Angela Maria Monteiro; VILAS BOAS, Ana Alice; DAN, Edival. **Características comportamentais empreendedoras**: um estudo comparativo entre empreendedores e intra-empreendedores. Revista Cadernos de Administração. Ano 1, VOL 1, nº 2, jul-dez. 2008.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**: os treze capítulos originais. São Paulo: Jardim dos Livros, 2006.

WILLIAMS, Chuck. **ADM**. São Paulo: Cengage Learning, 2010

WORLD BANK. Doing Business: medindo regulamentações de negócios. – Facilidades de se fazer negócios em Brasil. Disponível em:
<http://portugues.doingbusiness.org/data/exploreconomies/brazil>. Acesso em: 31 de janeiro de 2011.

