Marcelo Bandiera Pereira, Raniery Christiano de Queiroz Pimenta, Leonardo Doro Pires e Carolina Barbosa Montenegro

Empreendedorismo

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

Referência

PIMENTA, Raniery C. Q. ; MONTENEGRO, C. B.; BANDIERA, M.; PIRES, Leonardo Doro. **Empreendedorismo**. 1. ed. São Paulo: Laureate,

Marcelo Bandiera Pereira, Raniery Christiano de Queiroz Pimenta, Leonardo Doro Pires e Carolina Barbosa Montenegro

Empreendedorismo

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

Sumário

CAPÍTULO 1 - Compreender o Empreendedorismo

Introdução..... 05
1.1. Definindo o Empreendedorismo.....05
1.1.1. O olhar dos economistas sobre o Empreendedorismo.....08
1.1.2. O olhar dos comportamentalistas sobre o Empreendedorismo.....10
1.1.3. Um olhar da gestão sobre o Empreendedorismo.....11
1.1.4. O Empreendedorismo Social.....13
1.2. O Processo Empreendedor.....14
1.3. Empreendedorismo no Brasil.....17
1.3.1. Empresas de Alto Crescimento.....20
1.4. A Educação Empreendedora no Brasil.....21
Síntese.....24
Referências.....25

Capítulo 1

Compreender o Empreendedorismo

Introdução

Vamos iniciar uma fantástica jornada no mundo do Empreendedorismo e dos empreendedores que desde sempre vem mudando o nosso país e o mundo, seja por meio da introdução de novas ideias, tecnologias ou formas de trazer melhorias à nossa qualidade de vida.

Ouvimos com bastante frequencia esta palavra que é tão comprida e de difícil escrita, mas afinal, o que quer dizer Empreendedorismo e como posso reconhecê-lo no mercado e na sociedade?

Motor do desenvolvimento humano, o Empreendedorismo surge quando as pessoas fazem o diferente e se lançam em novas empreitadas, mas afinal, quem são estas pessoas que fazem o novo? São eles que podemos chamar de empreendedores?

E afinal, será que posso aprender a ser um empreendedor? Ou eles já nascem feitos? Qual o papel da Universidade e como eu posso aproveitar ao máximo as oportunidades que a minha instituição e a rede Laureate oferece?

Figura 1: O empreendedor já nasce feito?. Fonte: www.shutterstock.com

1.1 Definindo o Empreendedorismo

"O Empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20. "

(Jeffrey Timmons)

O conceito de Empreendedorismo é recente embora o seu objeto de estudo seja tão antigo quanto a própria humanidade haja vista que foi pela introdução de mudanças e inovações que passamos de homens e mulheres que viviam da caça e da coleta para a sociedade

que vivemos atualmente.

Embora chamados com outros nomes no decorrer história, podemos dizer que personalidades como Alexandre, o Grande, (356 a.C. 323 a.C.) além de conquistadores também trouxeram avanços ao difundir a cultura grega na Ásia e o no Norte da África.

Assim como, os primeiros Europeus que chegaram na América, a exemplo de Cristovão Colombo que na ânsia de encontrar um caminho mais curto para as Índias orientais foi para o lado oposto a partir de uma visão de futuro (a terra é redonda) e a capacidade de convencer outros a se juntarem na empreitada (convenceu a rainha Isabela a vender suas jóias para financiar a expedição).

Sabemos que o caminho para as Índias não foi o resultado alcançado por Colombo, mas a colonização das Américas pelos Europeus se deu pela iniciativa, preparação e espírito empreendedor presente na consciência humana.

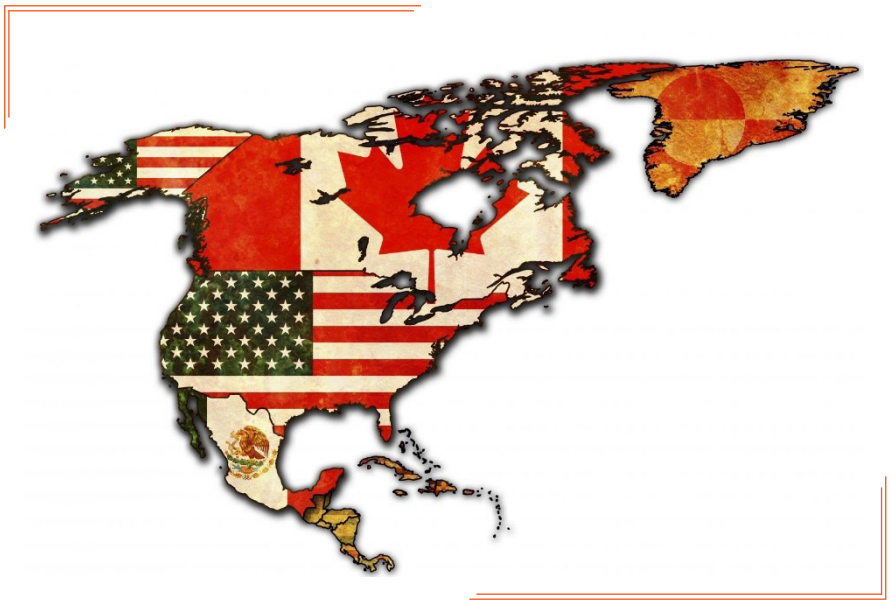


Figura 2: América. Fonte: www.shutterstock.com

VOCÊ O CONHECE?

Figura 3: Barão de Mauá. Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Irineu_Evangelista_de_Sousa

Barão de Mauá

A história do Brasil está repleta de Empreendedores que transformaram a nossa economia, nesta seção, gostaríamos de apresentar o exemplo de Irineu Evangelista de Souza, o Barão de Mauá.

Dentre as suas várias características pode-se dizer que ele foi um dos primeiros capitalistas liberais do Brasil, lutando contra uma cultura patrimonialista fruto da cultura colonial até então existente no país.

Mauá também foi um abolicionista, e um dos primeiros empresários brasileiros a conhecer com profundidade o sistema financeiro em vigor fora do Brasil, fazendo uso desse conhecimento para promover empreendimentos inovadores em uma economia ainda agrícola e escravocrata. Por exemplo:

- Companhia Iluminação a Gás do Rio de Janeiro
- A estrada de ferro de Petrópolis
- A estrada de ferro do Paraná a Mato Grosso

A seguir vemos uma descrição resumida sobre as competências empreendedoras deste brasileiro.

> Mauá possuía um profundo conhecimento da economia e da contabilidade, que lhe foi de grande utilidade na gestão. Sabia gerenciar nas bases modernas, e mais efetivas, hoje pregadas na administração: adotava a meritocracia, combatia o apadrinhamento, e buscava profissionais competentes na gestão de assuntos que não dominava. Sabia delegar, motivando seus colaboradores não por mecanismos paternalistas ou autoritários, mas pelo empowerment e pela participação nos lucros e resultados. (Fontes Filho, 2003, p. 15)

NÃO DEIXE DE VER...

"Barão de Mauá – O Imperador e o Rei" de 1999. A história passa-se em meados do século XIX e conta sobre a vida de um fervoroso empreendedor brasileiro. Para saber mais assista o filme disponível no link: http://www.cinevest.com.br/videos/Barao-de-Maua-o-imperador-e-o-rei-1999,19

A atividade empreendedora é antiga, mas afinal, como podemos definir o Empreendedorismo? Ou ainda, como definir os empreendedores? Para tanto, vamos trazer alguns conceitos relevantes, de autores da literatura acadêmica:

Empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor (DORNELAS, 2012).

Alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar oportunidades, buscando e gerenciando recursos para transformar a oportunidade em negócio de sucesso. (TIMMONS, 1994 apud DOLABELA 2003).

Vimos que o Empreendedorismo é uma fonte para a geração de mudanças na sociedade, entretanto, que mudanças são essas? No quadro 1 vemos sete impactos da atividade empreendedora.

Criação de riqueza	Empreendedorismo envolve assumir riscos calculados associados com as facilidades de produzir algo em troca de lucros.
Criação de empresa	Empreendedorismo está ligado à criação de novos negócios, que não existiam anteriormente.
Criação da inovação	Empreendedorismo está ligado à combinação única de recursos que fazem os métodos e produtos atuais ficarem obsoletos.
Criação da mudança	Empreendedorismo envolve a criação da mudança, através do ajuste, adaptação e modificação da forma de agir das pessoas, abordagens, habilidades, que levarão a identificação de diferentes oportunidades.

Criação de emprego	Empreendedorismo não prioriza, mas está ligado à criação de empregos, já que as empresas crescem e precisarão de mais funcionários para desenvolver suas atividades.
Criação de valor	Empreendedorismo é o processo de criar valor para os clientes e consumidores através de oportunidades não exploradas.
Criação de crescimento	Empreendedorismo pode ter um forte e positivo relacionamento com o crescimento das vendas da empresa, trazendo lucros e resultados positivos.

Quadro 1. Sete perspectivas para a natureza do Empreendedorismo. Fonte: Dornelas (2003, p. 37)

O Empreendedorismo está relacionado a um estado de espírito, presente no ser humano em maior ou menor grau, sendo que, àqueles que traduzem as suas inquietações em ações concretas, nós podemos chamar de empreendedores.

NÃO DEIXE DE LER...

No livro "Sonho Grande" a jornalista Cristiane Correa apresenta a vida e carreira dos empresários Jorge Paul Lemman, Marcel Teles e Beto Sicupira.

Vale a pena saber como empresários e executivos brasieliros estão conquistando empresas americanas tradicionais por meio de uma cultura organizacional meritocrática e orientada à resultados, por isto, não deixe de ler: CORREA, Cristiane. **Sonho Grande**. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

Vamos avançar na nossa compreensão do Empreendedorismo nos debruçando a partir do olhar de três áreas do conhecimento, a economia, a psicologia e uma ciência social aplicada, a administração.

1.1.1 O olhar dos economistas sobre o Empreendedorismo

Começar com a visão da economia é natural, afinal, eles foram profissionais desta área os primeiros a identificar e definir a atividade empreendedora tal como conhecemos hoje, explanando desta forma os mecanismos econômicos que explicam a criação de novos empreendimentos.

O primeiro destes profissionais foi um banqueiro do século XVIII, Richard Cantillon, que em 1755 definiu o empreendedor como um portador de incertezas que "compra mercadorias a um preço certo no presente para vender a um preço incerto no futuro". Percebe-se nesta definição a influência do mercantilismo enquanto sistema econômico predominante.

Figura 4: Richard Cantillon. Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Richard_Cantillon

Vivendo na época da revolução industrial, Jean Baptiste Say foi o primeiro a empregar o termo *´entrepreneur´* ao elaborar uma teoria sobre as funções do empresário no crescimento da economia.

O economista com maior influência para a compreensão do Empreendedorismo foi o austríaco Joseph Schumpeter, que ainda na década de 1930 trouxe a variável da inovação para a compreensão do comportamento empreendedor.

> O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos materiais. (SCHUMPETER, 1949 apud DORNELAS 2001, p. 37)

Na visão de Schumpeter, o empreendedor é capaz de gerar a destruição criativa necessária para o contínuo crescimento e desenvolvimento da economia a partir do momento em que a introdução de uma inovação faz com que a demanda por produtos e serviços obsoletos seja enfraquecida ou deixe de existir.

Desta forma, pode-se afirmar que à medida que uma economia se desenvolve pela ação de empreendedores, de fato, cria-se um círculo virtuoso, pois em uma economia diversificada mais oportunidades de negócios e de interação surgem para os empreendedores.
Esta visão é corroborada por Ács, Szerb, Autio (2015, p. 14) que nos traz uma curva de três estágios do desenvolvimento econômico de um país, a chamada ´Curva em S´ do Empreendedorismo, inicialmente apresentada por Michael Porter (2003, p. 1993) como representativa do desenvolvimento econômico de uma nação.

No primeiro estágio a economia é baseada em fatores básicos como recursos naturais de baixo valor agregado, commodities ou o volume da força de trabalho e do mercado consumidor.

A segunda fase é caracterizada pelos ganhos de eficiência, normalmente uma economia industrial a manufatureira, onde são perseguidas as economias de escala e a melhoria dos processos produtivos.

Na terceira fase, tem-se uma economia baseada na inovação, tendo como fundamento a ciência e tecnologia, além da pesquisa científica aplicada e a busca permanente da ruptura tecnológica.

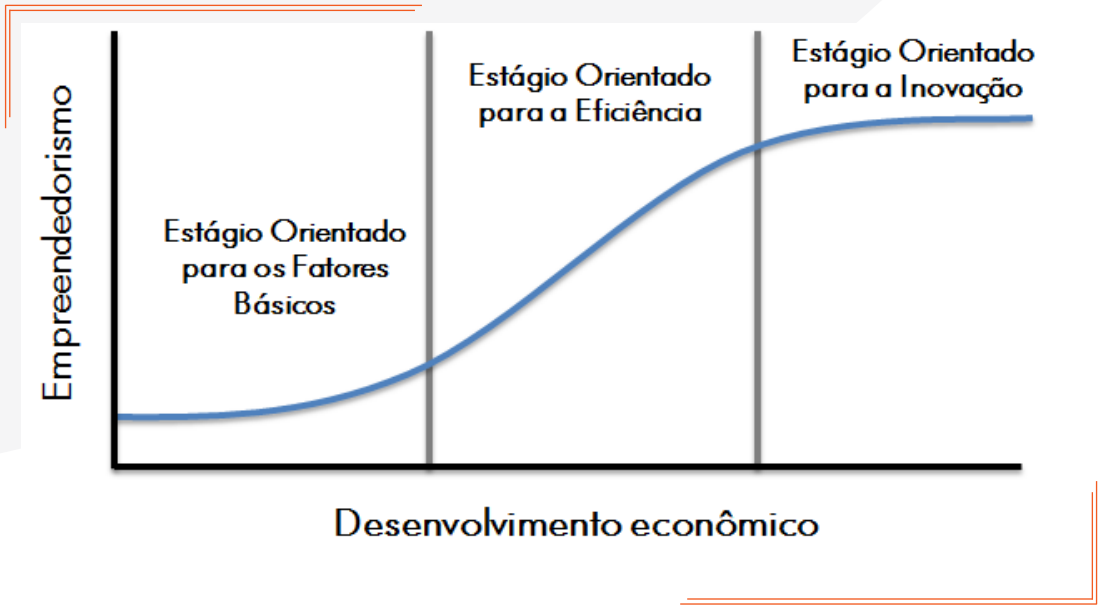


Gráfico 1: A curva em S do Empreendedorismo. Fonte: ÁCS, SZERB, AUTIO (2015, p. 14)

O motor da economia está nos empreendedores, a melhor forma de promover o desenvolvimendo econômico e social está na livre iniciativa e na facilitação da atividade empreendedora.

1.1.2 O olhar dos comportamentalistas sobre o Empreendedorismo

O Empreendedorismo também pode ser analisado sob a luz dos psicólogos e comportamentalistas, no capítulo 2 nos aprofundaremos sobre o assunto.

Basicamente são dois os autores de referência quando o tema é comportamento empreendedor, o primeiro é David McClelland, que defende que a motivação do empreendedor é baseada nas necessidades de poder, de afiliação e de realização.

> Os resultados de suas pesquisas revelaram que as pessoas são motivadas por três tipos de necessidades: a) necessidade de realização pessoal (n-Achievement), o indivíduo tem de testar seus limites e realizar um bom trabalho. Tem grande necessidade de feedback, bem como de se sentir realizado; b) necessidade de autoridade e poder (n-Power), forte preocupação em exercer o poder sobre os outros, ao apresentar grande necessidade de ser influente efetivo e de causar impacto; c) necessidade de afiliação (n-Affiliation), estabelecer, manter, ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas. (DIAS, MARTENS E BOAS, 2012, p. 3)

Outro grande estudioso do assunto é o Professor Louis Jacques Fillion, que vem influenciando um grande número de pesquisadores, professores e ativistas brasileiros pela causa do Empreendedorismo. De acordo com o autor o "empreendedor imagina, desenvolve e realiza visões" (FILION, 1991 apud Dolabela, 2003, p. 37)

Pupilo de Louis Jacques Filion, o professor Fernando Dolabela também desenvolveu um conceito de fácil entendimento. "É empreendedor, em qualquer área, alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade". (DOLABELA, 2003, p. 38)

Figura 5: Empreender. Fonte: www.shutterstock.com

Entretanto, é importante também salientar que não existe uma divisão entre empreendedores e não empreendedores, e sim, que existem características empreendedoras mais ou menos presentes em um indivíduo.

> "Na verdade, é fácil distinguir entre proprietários de empresas e não proprietários, mas quase sempre a atitude empreendedora está presente em pessoa que são donas de empresas, mas também nas que não são". (LAVIERI, 2010, p. 8)

Após entender o fenômeno do Empreendedorismo sob a ótica da gestão, e também observando o seu comportamento, trazemos uma última grande visão sobre o assunto.

1.1.3 Um olhar da gestão sobre o Empreendedorismo

A perspectiva da gestão sobre o Empreendedorismo se baseia principalmente a partir dos estudos do pai da administração moderna, Peter Drucker, quando lançou XX a obra seminal "Inovação e o Espírito Empreendedor.

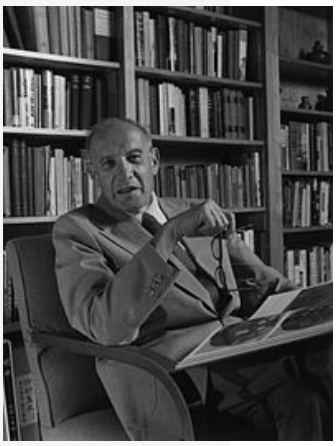


Figura 6: Peter Drucker. Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker

Embora já tenhamos abordado este assunto anteriormente, Peter Drucker se apropria do conceito, afinal "os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do empreendedor" (DRUCKER, 1987, p. 39) e ainda traz para o âmbito da gestão a necessidade e os mecanismos para inovar. O que o autor advoga é que a inovação, em sua maioria não acontece em lampejos criativos, mas sim por meio da sua busca de forma organizada.

> "A inovação sistemática, portanto, consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social." (DRUKER, 1987, p. 45).

Ou seja, a relação entre o Empreendedorismo e a gestão reside na capacidade que o indivíduo deve ter para implementar sistemas de identificação de e aproveitamento de oportunidades de mercado.

De uma forma geral a inovação pode ser classificada em duas categorias, a inovação incremental e a inovação radical. No primeiro caso a mudança acontece de forma mais próxima das competências já existentes na organização, como uma melhoria no produto ou um ganho de eficiência no processo produtivo.

Esta categoria de inovação incorpora um baixo risco para a empresa, entretanto, também significa os retornos serão igualmente baixos. Ou seja, "o que eles estão mais propensos a aceitar são as inovações incrementais, contínuas e mais perceptíveis, com impacto na melhoria da performance,

qualidade e custos". (DORNELAS, 2003, p. 16)

No segundo caso, a inovação radical normalmente representa uma ruptura com as regras e comportamento de mercado já existente, e, portanto, de alto risco para a empresa, entretanto, ela vem acompanhada de retorno significativamente altos e com capacidade de mudar completamente o cenário competitivo. Ou como nos complementa o autor: "as inovações radicais geralmente criam novos mercados, pois são descontínuas, sem precedentes e têm impacto profundo na relação empresa-mercado consumidor". (DORNELAS, 2003, p. 16)

Se de alto risco, porque então devemos desprender esforços para implementação de inovações radicais?

Figura 7: Inovar muitas vezes é arriscar. Fonte: www.shutterstock.com

Existe uma teoria extensamente conhecida e fundamentada, "o ciclo de vida do produto" que nos diz que: "um produto ou serviço básico passa por quatro fases, a introdução, crescimento, maturidade e declínio". Ou seja, todo e qualquer produto, por maior que seja o seu sucesso, entrará em declínio e outras empresas com produtos inovadores tomarão seu lugar no mercado. Lembra-se da destruição criativa apontada por Schumpeter (1949) quando falamos sobre o Empreendedorismo na perspectiva da economia? Está aí um exemplo prático deste conceito.

No momento em que introduzimos uma inovação radical no composto de produtos ou no modelo de negócios da organização, nós permitimos que está retorne ao ciclo de crescimento experimentado antes, impedindo muitas vezes que a organização entre em decadência, conforme podemos ver no gráfico 2.

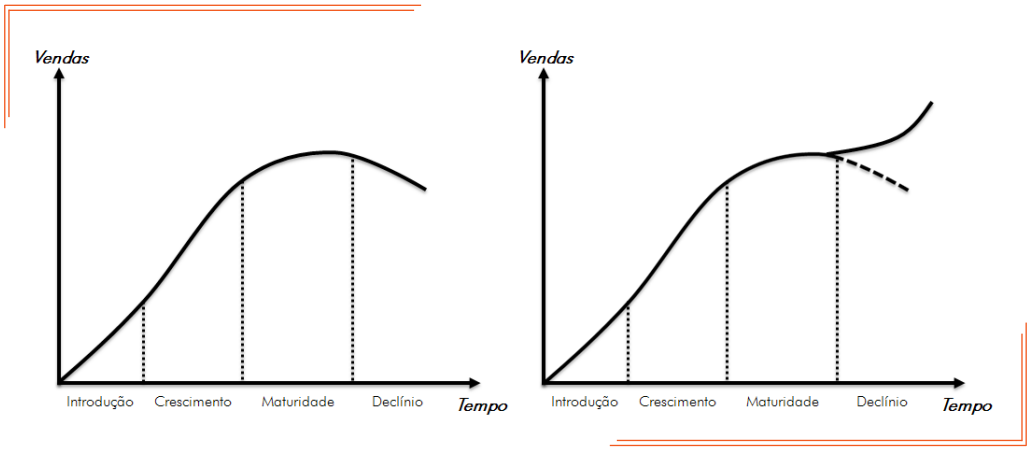
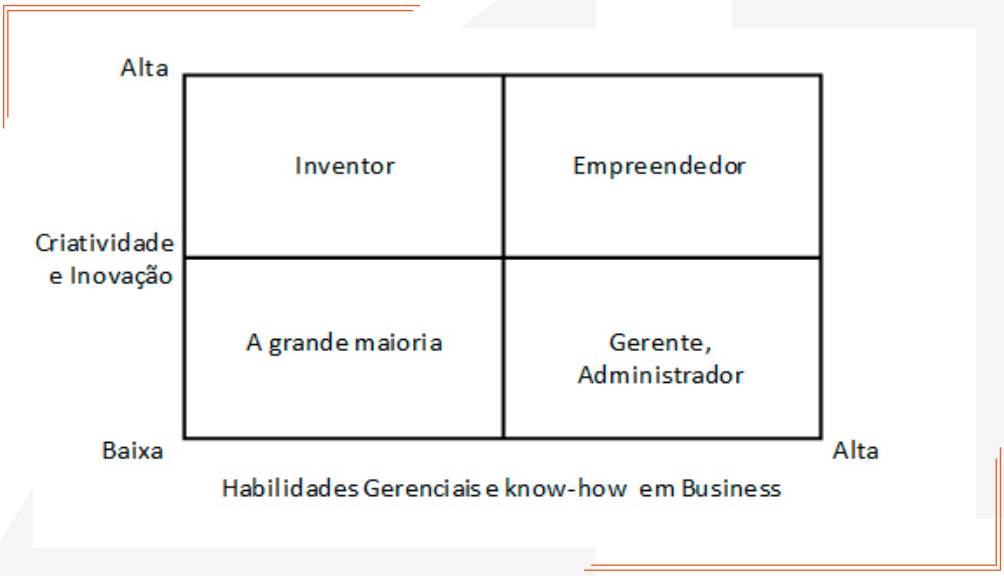


Gráfico 2. Comparação entre o Ciclo de Vida do Produto com e sem inovações radicais. Fonte: elaboração do autor (2015).

Desta forma, o que podemos ver é que a inovação e o espírito empreendedor devem acompanhar quem deseja se diferenciar no mercado e promover empresas duradouras e sustentáveis.

Para tanto, devemos ter na organização um conjunto de pessoas com diferentes competências e capacidades que mesclem a capacidade de ser criativo e ter habilidades em gestão e nas regras de negócios.

O quadro 2 demonstra esta diversidade de papéis, entretanto, devemos ressaltar que o ideal está em pessoas com alta capacidade criativa e de gestão, ou na melhor das hipóteses, as duas conjuntamente.



Quadro 2. Quem é o empreendedor? Fonte: Dornelas (2003, p. 19)

Por fim, devemos destacar que quando vinculados a uma organização já estabelecida, nós chamamos estes profissionais de empreendedores corporativos ou intraempreendedores. A sua definição pode ser encontrada a seguir:

> Empreendedores corporativos são os indivíduos ou grupo de indivíduos, agindo independentemente ou como parte do sistema corporativo, os quais criam as novas organizações ou instigam a renovação ou inovação dentro de uma organização existente. (DORNELAS, 2003, p. 37)

Sobre o Empreendedorismo corporativo, seu comportamento ou características você vai encontrar mais detalhes no próximo capítulo ao estudar o comportamento empreendedor.

1.1.4 O Empreendedorismo Social

Observe que o comportamento empreendedor não se caracteriza apenas pela criação de novos negócios, mas também pela vontade e capacidade de criar e realizar sonhos.

Alguns empreendedores mudam a realidade ao seu redor.

Estes, são chamados de empreendedores sociais, que na visão de Bill Drayton, fundador e CEO da Ashoka podem ser definidos como: indivíduos que combinam pragmatismo, compromisso com resultados e visão de futuro para realizar profundas transformações sociais .

O Brasil é um enorme celeiro de empreendedores sociais como a Dona Zilda Arns (fundadora da Pastoral da Criança), Viviane Senna (Fundadora do Instituto Senna) ou Joaquim Melo (fundou um Banco Social chamado Banco Palmas).

VOCÊ O CONHECE?

Você conhece o prêmio Here for Good? Esse prêmio foi criado pela Laureate para reconhecer os empreendedores sociais que estão presentes em sua rede. Ele tem o objetivo de identificar e apoiar estudantes e professores com boas ideias e projetos que possuam impacto social. Para saber mais acesse o site: http://www.laureate.net/Global-Impact/Awards/Here-for-Good-Award

Esteja atento também aos murais e comunicados da sua instituição de ensino, pois a rede Laureate divulga extensamente a abertura do período de inscrições.

Agora você sabe mais sobre Empreendedorismo não é mesmo? Vamos entender como funciona o processo de empreender?

1.2 O Processo Empreendedor

Após saber o que é o Empreendedorismo e quem é o empreendedor está na hora de ter consciência sobre o processo empreendedor, ou seja, a forma com a qual os indivíduos transformam os seus sonhos em realidade concreta.

De antemão posso afirmar que esta passagem é resultado de muito trabalho, e certamente esta será a resposta dada por quase todos os empreendedores que você conversar.

De antemão posso afirmar que esta passagem é resultado de muito trabalho, e certamente esta será a resposta dada por quase todos os empreendedores que você conversar.

A grande maioria deles vai dizer também que o início foi bastante difícil, afinal, eles não tinham acesso a recursos ou não dispunham de parceiros nos primeiros momentos, e que, ambos os fatores aconteceram à medida que mais pessoas passaram a acreditar nos seus sonhos.

A grande referência em processo empreendedor é o professor Jeffrey Timmons do Babson College , que nos trouxe não um modelo sequencial do processo, mas sim, uma figura que ilustra todos os fatores necessários para que o projeto venha de fato acontecer.

A Ashoka é uma rede mundial de empreendedores sociais, que fornecem apoio para indivíduos que desejam implementar suas soluções e projetos sociais. Para saber mais consulte: www.brasil.ashoka.org/. Acesso em 04/07/2015. http://brasil.ashoka.org/conceito-0

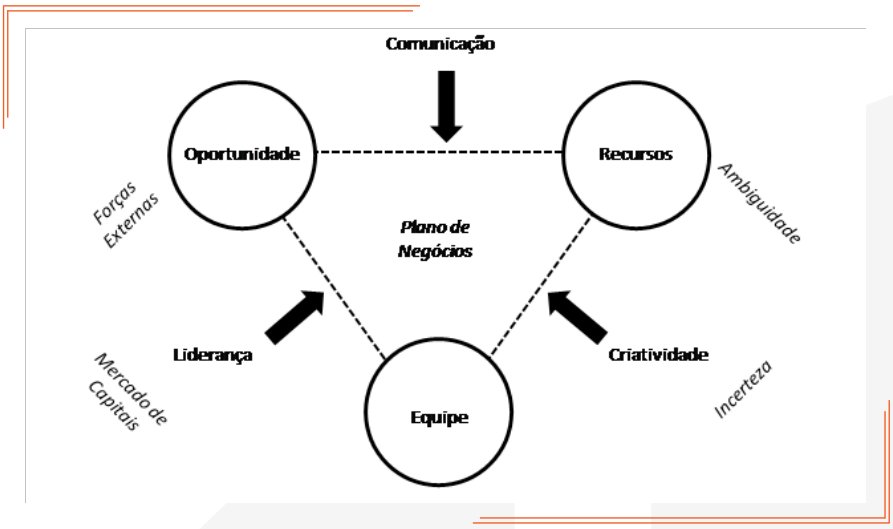


Figura 9: O Processo Empreendedor (Modelo de Timmons). Fonte: Dornelas (2003, p. 42)

No modelo proposto por Timmons são três os fatores fundamentais para iniciar o processo de construção do seu negócio:

- **Oportunidade:** vasculhe o mercado atrás de oportunidades de negócio. Observe hábitos de consumo, identifique tendência e acione a sua criatividade. No capítulo 3 veremos com profundidade como fazê-lo.

- **Equipe:** muito provavelmente você não dispõe de todas as competências necessárias para iniciar um negócio e precisará de parceiros de primeira hora para a sua jornada. Converse com pessoas que você confia e admira, tente trazê-los para a sua causa e não tenha medo de compartilhar ideias e soluções.

- **Recursos:** a primeira ideia que vem em mente é o recurso financeiro, ou o capital necessário para botar a ideia para frente, nada mais enganoso. Muitas vezes você precisa de contatos com clientes ou acesso a mentorias. No capítulo 4 vamos saber bastante sobre isso.

No centro deste processo temos o plano de negócios, que é a ferramenta utilizada para deixar claro a parceiros e financiadores o que se pode esperar deste negócio.

VOCÊ O CONHECE?

A esta altura você já deve ter pensando. Eu já tenho uma boa ideia de negócios e gostaria de apoio para colocar este projeto para frente. A nossa primeira dica é aproveitar a máximo esta disciplina, mas tem muito mais.

A rede Laureate também quer conhecer e apoiar a sua ideia de negócios. Você conhece o concurso de plano de negócios chamado James McGuire? O concurso James McGuire foi criado em 2007 e vem sendo realizado anualmente, os vencedores recebem um empréstimo a juros baixos para lançar seu empreendimento. Para saber mais não deixe de acessar: http://www.laureate.net/Global-Impact/Awards/Global-James-McGuire-Business-Plan-Competition

Esteja atento aos murais e comunicados da sua instituição de ensino, pois a rede Laureate divulga a abertura do período de inscrições.

Para saber mais sobre o Babson College basta navegar no site: www.babson.edu. Acesso em 04/07/2015.

Entretanto, antes do plano de negócios é importante que você valide a sua ideia com a maior quantidade possível de pessoas. E para tanto, atualmente as instituições que pensam e apoiam o Empreendedorismo utilizam um passo anterior antes da confecção do plano de negócios.

A ideia é que, antes de trabalhar o desenvolvimento do produto o empreendedor faça o esforço de validar o desenvolvimento e clientes. Este conceito foi desenvolvido no Vale do Silício, na Califórnia, principal berço da indústria de tecnologia da informação no mundo.

Criado pelo Professor Steven Blank (2014) da Universidade de Stanford, o Desenvolvimento de clientes foca num processo contínuo de validação da ideia e da modelagem do negócio junto aos seus principais clientes, antes mesmo de escrever a sua primeira linha.

No capítulo 3 você saberá como modelar um negócio, entretanto, neste momento é fundamental que você compreenda que antes de sair para executar o planejado, ou mesmo, buscar financiamento, você deve aprender sobre o seu negócio com o maior especialista do mundo. "Seus clientes".

Desta forma, o primeiro passo é encontrar os potenciais clientes que poderão ser atendidos pela sua ideia, e compartilhar a proposta de solução, e ouvir! Após saber como o cliente pensa, você volta para a tela do computador e faz os ajustes para que a sua ideia se encaixe com perfeição nas necessidades e dores do potencial cliente.

Continue este processo até que você tenha encontrado um número suficientemente grande de clientes que tenham "comprado" a sua ideia e que estejam dispostos a adquirir o seu produto ou serviços. Este é o cerne do processo de desenvolvimento de clientes apresentado por Blank e Dorf (2014). A figura 10 ilustra este processo.

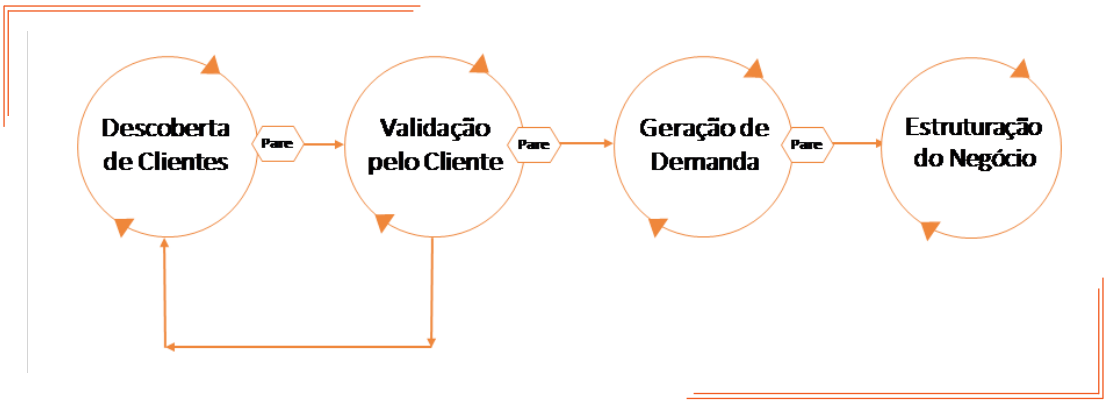


Figura 10. Processo de Desenvolvimento de Clientes. Fonte: Blank (2012, p. 45)

VOCÊ O CONHECE?

Desta forma, nós seguimos à risca o conselho de Tomas Edison, um dos maiores inventores dos últimos 200 anos, que dentre outras inovações, criou a lâmpada elétrica. "Eu não quero inventar nada que não vou conseguir vender".

Thomas Edison registrou 2.332 patentes nos Estados Unidos, mas a sua principal contribuição foi criar um processo em massa de pesquisa e desenvolvimento.

Podemos simplificar todo este processo a partir da seguinte expressão.

Inovação = Invenção + Mercado

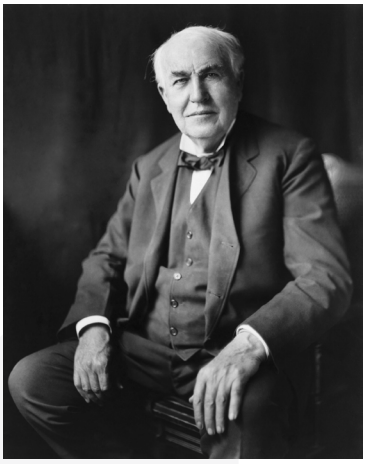


Figura 11. Thomas Alva Edison. Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Thomas_Edison

Ao avançar na disciplina você terá a oportunidade de conhecer e vivenciar este processo, pois no capítulo 2 você saberá quais as características de um empreendedor, no capítulo 3 como despertar a criatividade e a inovação, além de ter acesso a um conjunto de ferramentas de modelagem de negócios, enquanto que no capítulo 4 você vai saber quais são os mecanismos e instituições que apoiam o Empreendedorismo.

Entretanto, vamos concluir este assunto sabendo o quanto de Empreendedorismo temos no Brasil e também conhecer o papel das instituições de ensino superior no fomento ao desenvolvimento de empreendedores.

1.3 Empreendedorismo no Brasil

Entramos na reta final deste capítulo, onde vamos ter a oportunidade de saber um pouco mais sobre o impacto do Empreendedorismo no nosso país, e também entender o perfil do empreendedor brasileiro.

Talvez você já tenha ouvido falar que o Brasileiro é um dos povos mais empreendedores do mundo, e dependendo do conceito ou da estatística apresentada podemos chegar a esta conclusão sim.

Entretanto, veremos que o que temos é uma quantidade significativa de pessoas que criaram negócios baseados em necessidades pessoais, ou afetados pelo desemprego ou como uma forma de renda adicional haja vista os baixos salários praticados no Brasil.

A cultura do povo brasileiro ainda é avessa ao risco, e isso é perceptível pela busca da estabilidade que o concurso público é capaz de gerar, a atividade de "concurseiro" é uma das que existe apenas no Brasil.

E como vimos no decorrer deste capítulo, o risco é um elemento presente na atividade empresarial, o que não significa que o empreendedor goste do risco, mas sim que ele reconhece, mas é capaz de administrar.

NÃO DEIXE DE LER...

Geert Hofstede é um psicólogo holandês que desenvolveu uma ferramenta para avaliar as dimensões das culturas nacionais. Nesta página você vai poder conhecer um pouco mais sobre as dimensões culturais do Brasil e compará-los com outros países ao redor do mundo. Acesse: http://geert-hofstede.com/national-culture.html

Outro fator que ainda persiste na cultura nacional é a visão de que o empresário é um indivíduo que sabe apenas explorar os seus empregados ficando com o lucro em cima do trabalho dos outros. Nada mais errôneo e prejudicial à atividade empreendedora! Vamos entender as raízes deste pensamento.

> O Empreendedorismo não está nas raízes da cultura nacional, marcadas pela história colonial. Desde o século XVII, as relações entre colônia e metrópole foram sempre pautadas pela subserviência à Coroa. Todo bem público pertencia à realeza, e é nesse contexto histórico que temos o berço das relações de trabalho no Brasil. (GUERRA E GRAZZIOTIN, 2010, p. 70)

Então, o que muitas vezes encontramos é o endereçamento ao Estado da responsabilidade pela nossa vida, imaginando que apenas por meio de benefícios que podemos melhorar de vida e ter bons empregos, carreira ou estabilidade.

De fato, a mentalidade empreendedora vai no sentido contrário, pois empreendedores trazem para si a responsabilidade de melhorar de vida, sendo esta a cultura de nações economicamente e socialmente mais desenvolvidas que o nosso país.

Felizmente esta cultura está mudando.

Há uma década atrás os sonhos de quem frequentava uma sala de aula universitária eram em grande parte fazer um concurso público, para então comprar uma casa e seguir a vida.

Hoje percebemos em sala de aula uma nova geração de jovens (Geração Y) que busca viajar, conhecer o mundo, ter um emprego que encontre significado, ou mesmo, ser dono do próprio negócio.

A seguir vamos conhecer alguns indicadores para saber quão empreendedores nós somos enquanto nação e o que devemos fazer para fazer o nosso país uma nação bem mais empreendedora.

O primeiro ponto é saber quantos empresários existem no país, que de acordo com a Global Entrepreneurship Monitor , cerca de 34,5% da população entre 18 e 64 anos é empreendedora, e principalmente, vem crescendo a cada ano.

No ano da pesquisa a população brasileira em idade economicamente ativa (18 a 64 anos) era de 130,7 milhões de indivíduos, desta forma, estima-se o número de empreendedores no Brasil é de 45 milhões de indivíduos.

Pesquisa GEM – Global Entrepreneuship Monitor é realizada anualmente em todo o mundo, e mede o percentual de atividade empreendedora, além de outras características destes empreendedores.

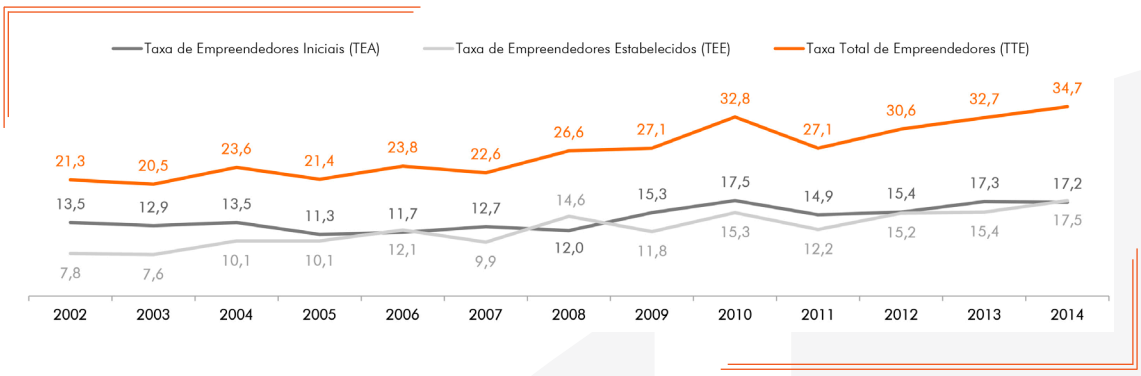


Gráfico 3. Evolução da atividade empreendedora segundo o estágio do empreendimento TEA, TEE, TTE – Brasil – 2002:2014. Fonte: GEM (2014, p. 9)

O que vemos no gráfico 3 é uma parcela cada vez maior de novas empresas em relação ao total de empresas existentes, demonstrando que o Brasil está cada vez mais empreendedor de acordo com esta pesquisa.

Entretanto, o número que devemos celebrar é o percentual desses empreendedores que iniciaram as suas atividades a partir de uma oportunidade identificada, e não por necessidade.

A pesquisa aponta que no ano de 2014 cerca de 70,6% dos empreendedores iniciaram as atividades observando uma oportunidade e que esta é uma tendência ascendente, ou seja, de crescimento, conforme podemos ver no gráfico 4.

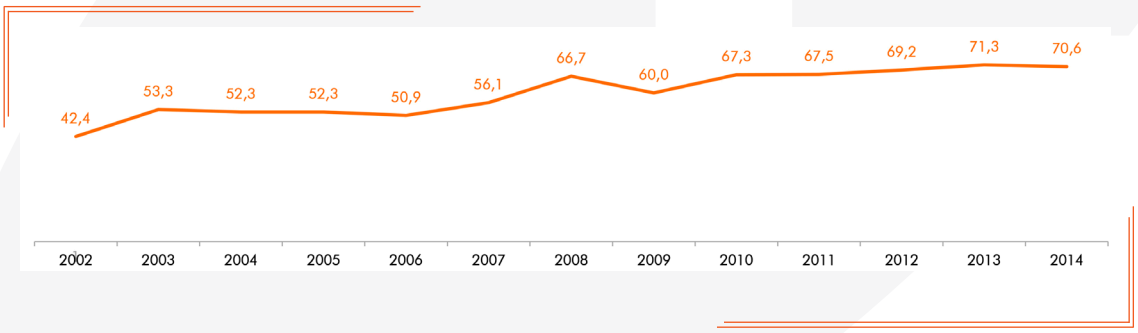


Gráfico 4. Evolução da atividade empreendedora segundo a oportunidade como percentual do Total da Atividade Empreendedora no Brasil – 2002:2014. Fonte: GEM (2014, p. 10)

Dentro desta pesquisa, também temos acesso a uma última informação de grande importância para o nosso estudo, que o percentual de empreendedores iniciais cuja motivação é uma oportunidade que cresce à medida que a escolaridade sobe, chegando a 100% para estudantes de pós-graduação na região Nordeste, conforme podemos observar no quadro 3.

Perfil de empreendedores iniciais segundo características demográficas em relação à motivação: proporções e razões - Região Nordeste - 2012		
Características Demográficas	Empreendedores por oportunidade como percentual da TEA	Razão Oportunidade/Necessidade
	Prop (%)	
Grau de escolaridade		
Nenhuma educação formal	50,0	1,0
Primeiro grau incompleto	45,7	0,8
Primeiro grau completo	55,2	1,2
Segundo grau incompleto	56,5	1,3
Segundo grau completo	61,8	1,6
Curso superior incompleto	75,0	3,0
Curso superior completo	87,1	6,8
Pós-graduação incompleta	100,00	-
Pós-graduação completa	100,00	-

Quadro 3. Perfil de empreendedores iniciais segundo o grau de escolaridade e em relação à motivação. Região Nordeste – 2012. Fonte: GEM 2013.

O objetivo desse quadro foi demonstrar que o mito de grandes empreendedores que largaram a faculdade para empreender, aqui no Brasil, está mais para exceção do que para a regra, e que sim, a formação continuada na pós-graduação permitirá a criação de novos empreendimentos sustentáveis, inovadores e de alto crescimento.

1.3.1 Empresas de Alto Crescimento

Vamos conhecer um pouco mais a história de empresas de sucesso e que são caracterizadas como de alto crescimento?

Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) uma empresa de alto crescimento é aquela que tem um aumento do pessoal assalariado em pelo menos 20% ao ano durante três anos consecutivos . (IBGE 2013)

Em pesquisa do IBGE, no ano de 2011, o universo das empresas de alto crescimento total foi composto por 34.528 empresas, que ocuparam 5,035 milhões de pessoas assalariadas e pagaram R$ 95,355 bilhões em salários e outras remunerações.

Em termos de impacto, as empresas de alto crescimento são apenas 1,5% do total de empresas, entretanto, correspondem por mais de 50% dos novos empregos gerados. IBGE (2013)

Este é o perfil de empresas que buscamos gerar no nosso país, inovadoras e de alto crescimento, e compete às instituições de ensino gerar esta nova geração de empreendedores que transformem o Brasil em um país economicamente e socialmente desenvolvido.

1.4 A Educação Empreendedora no Brasil

Vamos conhecer sobre a evolução do ensino do Empreendedorismo. A Laureate está criando algumas iniciativas aqui no Brasil.

Vamos então ao conteúdo.

De acordo com Lavieri (2010) as primeiras iniciativas conhecidas sobre o ensino do Empreendedorismo foram dos professores Myles Mace que ofereceu o primeiro curso de Empreendedorismo na Universidade de Harvard para 188 alunos e do professor Peter Drucker, na Universidade de Nova York que além de gestão de pequenas empresas, também se preocupa com a temática da inovação.

No Brasil o pioneiro no ensino do Empreendedorismo foi o Professor Ronald Degen que em 1981 criou um curso de Empreendedorismo com foco na criação de negócios, na Escola de Administração de Empresas da FGV em São Paulo, sendo logo seguido pela Universidade de São Paulo (USP) em 1984, desta vez com ênfase nas empresas de base tecnológica. No ano de 1989, a FGV foi pioneira ao instituir o Empreendedorismo em seus cursos de Mestrado e Doutorado.

No ano de 1989 o SEBRAE começa a executar o curso de formação de empreendedores do PNUD, o Empretec, levando o ensino do Empreendedorismo para todo o Brasil.

Na primeira metade da década de 1990 vemos outras iniciativas surgindo dentro da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e na Universidade de Brasília (UNB) e a criação do Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife – C.E.S.A.R. ligado à Universidade Federal de Pernambuco.

Entretanto, a massificação do tema no Brasil aconteceu por meio do Programa Reune – Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo (1997), formado pelo SEBRAE MG, Instituto Euvaldo Lodi (IEL) MG, Fumsoft, Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia e a Fundação João Pinheiro, com o objetivo de disseminar o ensino de Empreendedorismo nas universidades daquele Estado. Em 1998, a CNI-IEL e o SEBRAE Nacional lançam o Programa Reune – Brasil, expandindo o programa para todo o país.

NÓS QUEREMOS SABER!

Atualmente existem diversos projetos que você pode se envolver nas instituições de ensino superior aqui no Brasil, veja algumas iniciativas que pode se engajar hoje mesmo.

Empresas Júniores: São empresas formadas por alunos que prestam consultoria ou fazem parcerias com outras instituições. Os projetos são orientados por professores e podem ter o apoio da sua instituição. Para saber mais visite o site da Federação das Empresas Júniores no Brasil, a Brasil Júnior: www.brasiljunior.org.br/

Júnior Achievement: É uma organização sem fins lucrativos criada em 1919 nos Estados Unidos e que visa despertar o espírito empreendedor nos jovens, ainda na escola, estimulando o seu desenvolvimento pessoal, proporcionando uma visão clara do mundo dos negócios e facilitando o acesso ao mercado de trabalho. Enquanto estudante universitário você pode se envolver ajudando os estudantes de ensino médio na construção de suas miniempresas. Quer saber mais? Visite: http://www.jabrasil.org.br/

De acordo com a OCDE, a definição de tais empresas pode ser feita a partir de dois critérios: crescimento orgânico (novas contratações) ou crescimento externo (motivado por aquisições ou fusões).

Pois bem, fica a pergunta: "O universitário brasileiro deseja empreender? ". Uma pesquisa realizada pela Endeavor (2012, p. 24) aponta que 60% dos estudantes universitários brasileiros pensam em abrir uma empresa, entretanto apenas 23% deles dedica algum tempo colocando a mão na massa. Os detalhes desta pesquisa podem ser conhecidos no gráfico 5.

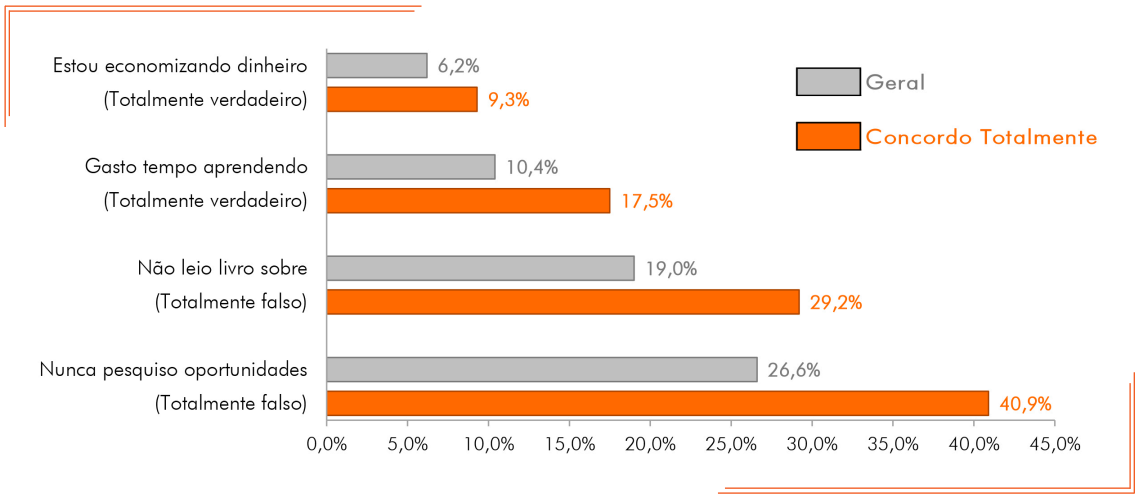


Gráfico 5. Atitudes do Universitários que "Muitas vezes pensam em se tornar empreendedores" Fonte: Endeavor (2012, p. 30)

A Rede Laureate vem investindo no ensino do Empreendedorismo e em proporcionar experiências empreendedoras para os seus alunos, um exemplo é o Centro de Empreendedorismo (Empreende) da Universidade Potiguar (UNP), em Natal, Rio Grande do Norte.

NÓS QUEREMOS SABER!

O Empreende tem como missão inspirar o Empreendedorismo nos alunos e egressos, fornecendo ferramentas, experiências e serviços que contribuam para a materialização destas inspirações em empresas existentes ou a serem criadas.

Com o objetivo de deixar os projetos do Empreende de mais fácil percepção, pegamos a imagem do homem *vitruviano*, desenhado por Leonardo da Vinci como representação do Centro de Empreendedorismo.

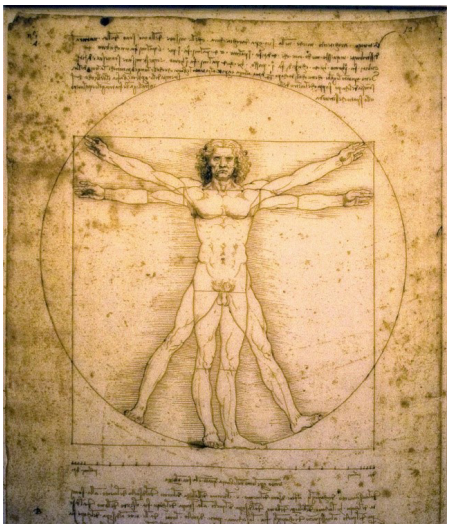


Figura13: Homem Vitruviano. Fonte: www.shutterstock.com

Teoria Empreendedora: a cabeça

Onde ficam a inspiração e o conhecimento para empreender. Nesta área são realizados os eventos e cursos, além de estimular a participação em concursos e prêmios de Empreendedorismo.

Prática Empreendedora: os braços

Nesta área são proporcionadas as experiências necessárias para que o empreendedor adquira as habilidades necessárias para o desenvolvimento de novos projetos e novos negócios. Para tanto, são realizadas parcerias com empresas júniores e com organizações como o SEBRAE.

Carreira Empreendedora: as pernas

São desenvolvidos projetos em três áreas, no Coaching o foco está no aprimoramento e aquisição de competências do empreendedor. Nos programas de Mentoria o foco está na tomada de decisões empresariais, enquanto no Networking busca-se criar parcerias para a criação e acesso a mercados de empresas dos próprios alunos.

Projetos de Incubação: O tronco

Apoiar ideias nos programas de pré-incubação e abrigar empresas inovadoras em um ambiente propício ao seu desenvolvimento. No capítulo 04 você vai saber como funciona uma incubadora de empresas.

Para saber mais visite o site: www.UnP.br/empreende.

Síntese

Síntese

Terminamos este capítulo com um passeio inicial sobre o mundo do Empreendedorismo, conhecemos seus principais conceitos e sua relação direta com o desenvolvimento humano.

O fenômeno do Empreendedorismo pode ser avaliado em três dimensões, a econômica, onde podemos conhecer o seu impacto no desenvolvimento de um país, a comportamental onde conhecemos algumas características e a da gestão onde vimos a sua importância mesmo em organizações consolidadas.

Conhecemos o processo empreendedor e como devemos conciliar a identificação por oportunidades com a formação de uma equipe e a busca por recursos financeiros e organizacionais.

Percebemos que a cultura empreendedora está cada vez mais presente no Brasil e que as Universidades têm um papel fundamental neste processo. Vimos também que existem muitas instituições que fomentam o Empreendedorismo universitário assim como a rede Laureate tem desenvolvido mecanismos de apoio aos seus alunos que desejam se tornar empreendedores.

Referências Bibliográficas

ÁCS, Zoltán J. SZERB, László. AUTIO, Erkko. **Global Entrepreneurship Index 2015**. The Global Entrepreneurship and Development Institute, Washington, D.C., USA. Disponível em: http://thegedi.org/2015-global-entrepreneurship-index/. Acesso em: 04/07/2015.

BLANK, Steve. DORF, Bob. Startup: **Manual do Empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

CORREA, Cristiane. **Sonho Grande**. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

DEGEN, Ronald. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8. Ed. Mc-Graw-Hill, São Paulo, 1989.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DOLABELA, Fernando. **Pedagogia Empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter. **Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship)**. São Paulo: Pioneira: 1987.

ENDEAVOR. **Empreendedorismo nas Universidades Brasileiras 2012**. São Paulo: Endeavor Brasil, 2012. Disponível em: http://UnP.br/wp-content/uploads/2014/02/Endeavor-Empreendedorismo-nas-Universidades-Brasileiras-2012.pdf. Acesso em: 04/07/2015.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares**. Rae Light . v. 7 . n. 3 . p. 2-7 . Jul./Set. 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a13.pdf. Acesso em: 04/07/2015.

FONTES FILHO, J. B. **O Empreendedorismo no sistema cultural brasileiro: a história do Barão de Mauá**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: Anpad, 2003. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/ECE/2003_ECE1989.pdf. Acesso em: 04/07/2015.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo na Região Nordeste – 2013**. Curitiba – IBQP. Disponível em: http://www.ibqp.org.br/pagina-conteudo/3/gem---programa-Empreendedorismo/47/download. Acesso em: 04/07/2015.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil – 2014**. Curitiba – IBQP. Disponível em: http://www.ibqp.org.br/pagina-conteudo/3/gem---programa-Empreendedorismo/47/download. Acesso em: 04/07/2015.

IBGE. ***Estatísticas de Empreendedorismo 2011***. Informação Econômica: número 22. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas, 2013. http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/Empreendedorismo/2011/. Acesso em: 04/07/2015.

LOPES, Rosy M. A. (org.) **Educação Empreendedora: conceitos, modelos e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: SEBRAE, 2010.

MEIRA, Silvio Lemos. **Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013.

NAKAGAWA, Marcelo. **Empreendedorismo: elabore o seu plano de negócios e faça a diferença!** São Paulo: Editora SENAC São Paulo; Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2013.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. **Inovação em Modelos de Negócios: Business Model Generation**. Alta Books, 2010.

PORTER, Michael. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta**. São Paulo: Leya, 2012.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**, 2013. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf. Acesso em: 04/07/2015.

Marcelo Bandiera Pereira, Raniery Christiano de Queiroz Pimenta, Leonardo Doro Pires e Carolina Barbosa Montenegro

Empreendedorismo

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

Sumário

CAPÍTULO 2 - Perfil Empreendedor

Introdução..... 05
2.1. Empreendedor é só quem cria uma nova empresa?.....06
2.2. Universidade Empreendedora.....10
2.3. Características do Comportamento Empreendedor.....12
2.4. Testes de Perfil Empreendedor.....19
2.5. Diferenças entre empreendedor e gestor.....20
Síntese.....25
Referências.....26

Capítulo 2

Perfil Empreendedor

Introdução

Neste capitulo você vai ter a oportunidade de estudar o perfil do empreendedor com foco principal no cenário brasileiro.

O que é ser empreendedor? Empreendedor é somente aquele que cria empresas? O que vem mudando ao longo do tempo?

Figura 1: Perfil empreendedor. Fonte: www.shutterstock.com

De acordo com estudiosos veremos, qual foi, é, e será o papel do empreendedor.

Analisaremos como se dá a formação do empreendedor no ambiente universitário brasileiro, relacionaremos as principais diferenças, similaridades e complementariedades entre empreendedor e gestor.

Você conhece o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas)? Já ouviu falar na Endeavor?

Tanto o SEBRAE como a Endeavor, vão nos ajudar a entender o perfil do empreendedor e responder à pergunta: Empreendedor é só quem cria uma nova empresa?

2.1 Empreendedor é só quem cria uma nova empresa?

Em meados do ano 2000 a palavra Empreendedorismo ainda não existia nos mais importantes dicionários brasileiros. Mas isso não significa que ele não estivesse presente e atuante na nossa sociedade.

O estudo do Empreendedorismo é bem mais anterior a este tempo. Hisrich e Peters (2004, p. 27) publicaram um estudo sobre o Desenvolvimento da Teoria do Empreendedorismo e do Termo Empreendedor e nos mostraram a seguinte evolução histórica desde a idade média:

- **Idade Média:** Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala;

- **Século XVII:** Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo;

- **1725:** Richard Cantillon – pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital;

- **1803:** Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separados dos lucros de capital;

- **1876:** Francis Walker – distinguiu os que forneciam fundos e recebiam juros daqueles que obtinham lucro com habilidades administrativas;

- **1934:** Joseph Schumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada;

- **1961:** David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados;

- **1964:** Peter Drucker – o empreendedor maximiza oportunidades;

- **1975:** Albert Shapero – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos e fracassos;

- **1980:** Karl Vésper – o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos;

- **1983:** Gifford Pichot – o intra-empreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida;

- **1985:** Robert Hisrich - o Empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Atualizando o estudo dos autores incluímos mais os seguintes itens à lista:

- **1999:** Louis Jacques Filion - Após considerar que existem duas correntes a respeito da definição do termo Empreendedorismo: os economistas – que associam o empreendedor à inovação – e os comportamentalistas – que associam o empreendedor aos aspectos da criatividade e da intuição, o autor diz que o empreendedor "se caracteriza por ser uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém

alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios" (FILION, 1999. p.19.) E depois sintetiza dizendo que: "O empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões" (FILION, 1999. p.19.);

• **2014:** José Dornelas – "Empreender pode ser entendido como o ato de realizar sonhos, transformar ideias em oportunidades e agir para concretizar objetivos, gerando valor para a sociedade" (DORNELAS, 2014. p.2);

• **2015:** Sebrae – O Sebrae entende o empreendedor como sendo "aquele que inicia algo novo, que vê o que ninguém vê, enfim, aquele que realiza antes, aquele que sai da área do sonho, do desejo, e parte para a ação" (SEBRAE, 2015);

• **2015:** Endeavor – Na Pesquisa Endeavor 2015 sobre Cultura Empreendedora no Brasil foi identificado que para 52% dos entrevistados o empreendedor é aquela pessoa que transforma uma ideia em negócio e gera emprego para a população, já para outros 39% o empreendedor não precisa ter um negócio próprio, basta pensar e agir de forma inovadora.

VOCÊ O CONHECE?

Leila Velez é hoje presidente e sócia-fundadora de seu próprio negócio, com cursos de formação e especialização nas melhores faculdades do mundo, como Harvard e Stanford. A Leila de hoje parece distante da jovem de 14 anos que começava sua carreira no McDonald's, e que apenas com 16 anos já era uma das gerentes mais novas da rede de fast food no Brasil.

Depois de quatro anos de vivência na multinacional, foi convidada por sua amiga para investir em um salão na Tijuca. Zica havia passado anos experimentando um produto para controlar os seus cabelos crespos até que desenvolveu o Super-Relaxante. O negócio logo formava filas de mulheres vindas de diversos lugares para serem atendidas.

Foi só vivendo a loucura do crescimento frenético do salão que Leila percebeu que tinha muito a contribuir com sua experiência prévia. Enquanto trabalhava na rede de fast food, tinha se interessado pela visão de escala, desde o treinamento dos funcionários até o controle de qualidade. Implantou no salão os primeiros conhecimentos de processos e controles, desenvolvendo uma forma de atendimento parecida com uma linha de montagem. Os tratamentos no salão passaram a ser feitos em etapas, cada uma feita por profissionais diferentes especializados em seu respectivo procedimento.

Começaram a expandir, abrir novas filiais e não pararam mais. Enquanto sua parceira focava no desenvolvimento de novos produtos, Leila acreditava que a melhor fórmula a se vender a qualidade era a experiência vivida por suas clientes.

Leila também incentiva o trabalho nos salões como uma forma de aprendizado, pois, para muitas meninas, esse é seu primeiro trabalho e uma forma de ganhar dinheiro para, assim, poderem estudar - não muito longe do que Leila fez.

Em 2010, Leila assumiu a presidência da empresa e foi buscar especialização para gerir melhor a empresa. Antes, porém, formou-se em Administração com foco em Marketing pela ESPM, concluiu seu MBA executivo pela Coppead-RJ e participou de cursos de especialização na Harvard Business School, Massachussetts Institute of Technology, Stanford e Columbia Business School. E o seu sonho... levar o "Beleza Natural" a Nova York. Leila é um exemplo de empreendedor de sucesso, ela é uma empreendedora do seu próprio negócio, conheça toda sua trajetória. Não deixe de acessar o link e saber mais: https://endeavor.org.br/empreendedores-endeavor/leila-velez.

Como pode ver, a partir de 1983 com o surgimento do termo intra-empreendedor, começou-se a perceber que o Empreendedorismo não visa somente a criação de novas empresas (Empreendedor do Negócios Próprio), mas ele também pode ser visto como pessoas que agem de forma empreendedora dentro de organizações já existentes (Empreendedor Corporativo) e também como pessoas que visam a resolução de problemas sociais (Empreendedor Social). Contudo, a visão geral aqui no Brasil ainda acaba sendo muito restrita e quando as pessoas ouvem falar do termo empreendedor elas acabam em geral ligando seu pensamento a uma pessoa que abriu ou pretende abrir uma empresa.

Empreendedor do negócio próprio	Empreendedor Corporativo	Empreendedor Social
Focado na criação de novas empresas	Focado na criação de valor em empresas existentes	Focado na resolução de problemas sociais

Quadro 1 – Principais tipos de Empreendedor de acordo com seu foco. Fonte: Elaborado pelo autor.

NÓS QUEREMOS SABER!

O que é o empreendedor corporativo? Segundo Mantovani (2015), o empreendedor corporativo é um profissional criativo e inovador, que acredita que é preciso ousar e quebrar barreiras para conseguir resultados. Tem muita vontade de aprender – e aprende na prática. Não sente medo de falhar e, principalmente, sabe tirar os melhores ensinamentos dos erros que cometeu. Age como se fosse dono de parte da empresa, e contribui para que ela seja bem-sucedida.

Figura 2: Empreendedor Corporativo. Fonte: www.shutterstock.com

Esse é o perfil do empreendedor corporativo, um profissional raro, e por isso mesmo cada vez mais valorizado pelas empresas. Sabe-se que há um grande potencial de crescimento e desenvolvimento nas empresas recém-nascidas, as chamadas startups. Isso acontece principalmente porque os seus criadores são empreendedores visionários, incansáveis e que acreditam em seu projeto de negócio. Essas empresas conseguem inovar e se recuperam rapidamente de quedas e desvios de mercado. Como têm profissionais com espírito empreendedor por trás do negócio, se adaptam facilmente e conseguem atingir excelentes índices de crescimento. A novidade é que esse tipo de profissional não é valorizado somente pelas pequenas e médias empresas. Hoje as grandes empresas também buscam esse tipo de perfil em seus candidatos.

Figura 3: Startup. Fonte: www.shutterstock.com

Isso porque eles trazem seu espírito de "startup" para a companhia, fazendo com que mesmo as mais tradicionais sejam arejadas por ideias inovadoras.

Em outras palavras, os empreendedores corporativos inspiram as empresas e as ajudam a sobreviver em um mercado competitivo.

Muitas, porém, ainda não estão abertas para esse tipo de perfil. O empreendedor corporativo muitas vezes tem um comportamento diferente do que mandam as regras definidas por algumas empresas. Tende a fugir de processos rígidos e se incomoda com excesso de burocracia. Acima de tudo, há companhias que não estão preparadas para ouvir questionamentos.

É preciso, porém, sobreviver em um mundo marcado pela constante mudança. E essa sobrevivência requer um pouco de ousadia. Aos recrutadores, um desafio: por que não buscar novos perfis de profissionais?

Esta limitação do entendimento do termo traz também uma limitação de oportunidades e possibilidades que o Empreendedorismo pode proporcionar. Vemos todos os dias que pessoas que tem habilidades como as de pensar fora da caixa, de serem proativos, de moverem-se por desafios, de medirem-se por resultados e de buscarem sempre serem cada vez melhores, vem conseguindo as melhores oportunidades de emprego e/ou de negócios.

Para contribuir com a ampliação do entendimento do tema, Leite (2015) lista algumas características que diferenciam os funcionários empreendedores:

- **Tem visão sistêmica:** não tem olhos apenas para o seu departamento, mas consegue visualizar a companhia como um todo;

- **Atribui significado pessoal a tudo o que faz:** Tanto pelo trabalho como pela empresa onde atua. Isso inclui acreditar no negócio e ter a sensação de que a experiência está valendo a pena;

- **Tem capacidade de implementar as ideias:** Implanta projetos com começo, meio e fim. Não basta ser um poço de ideias, é preciso implementá-las;

- **É persistente:** Faz de tudo para que os projetos e negócios deem certo. Tem capacidade de encontrar saídas para obstáculos que apareçam;

- **É proativo e se antecipa ao futuro:** Faz as coisas antes mesmo de ser solicitado ou forçado pelas circunstâncias. Consegue antecipar a necessidade e vai além do pré-estabelecido.

Assim podemos responder à pergunta que é título deste tópico dizendo que o empreendedor não é somente aquele capaz de criar sua própria empresa. Este é apenas um dos tipos de empreendedor. As pessoas também podem ser empreendedoras mesmo sendo empregadas de uma organização. Inclusive o chamado Empreendedor Corporativo é normalmente aquele mais procurado nos processos seletivos e que tem crescimento mais rápido e sustentável dentro das organizações.

NÓS QUEREMOS SABER!

Você conhece a história dos 20 estagiários que viraram presidentes? O iG Estágio e Trainee selecionou 20 nomes de sucesso nas carreiras, que são exemplos desses que aproveitaram as oportunidades e chegaram ao topo nas empresas. Todos presidem ou presidiram as companhias onde começaram como estagiários ou trainees. Através destas historias você entenderá um pouco mais sobre empreendedorismo, não deixe de acessar o link: http://estagio.ig.com.br/guiadocandidato/veja+20+estagiarios+que+viraram+presidentes/n1237826173536.html

2.2 Universidade Empreendedora

Agora que já viu que empreendedor não é somente aquele que cria uma nova empresa, observe como o Empreendedorismo encontra um ambiente extremamente rico ao seu desenvolvimento dentro das universidades.

Os jovens ingressam no ambiente universitário, cheios de energia, ideias e vontade de fazer a diferença e não serem apenas mais um na nossa sociedade. Lá eles encontram outros, usando o mesmo vocabulário, com a mesma "pegada ou vibe". Um mundo novo de competências, habilidades e atitudes começam a ser desenvolvidas em meio à vastidão de novos conteúdos que eles passam a ter acesso.

Assim como, a roupa nova que ele comprou e anseia por estrear, eles anseiam por em prática tudo de novo que tem aprendido. É neste ambiente, onde de acordo com a pesquisa Empreendedorismo nas Universidades Brasileiras 2014 feita pela Endeavor, 60% dos universitários pensam em empreender.

O Empreendedorismo desenvolve-se de forma bastante forte no Brasil. Neste contexto, vamos entender como o ele vem se desenvolvendo dentro das universidades.

Apesar do Empreendedorismo – mesmo que ainda apenas na concepção do Empreendedor do negócio próprio – ter começado a ser abordado na forma curricular no ano de 1947 em uma das mais conceituadas universidades da área de negócios do mundo, a Harvard Business School, no Brasil o Empreendedorismo só chegou da mesma forma às universidades na década de 1980 com as primeiras disciplinas ofertadas nos cursos de pós-graduação e depois de graduação da Fundação Getúlio Vargas e depois da Universidade de São Paulo.

Em meados dos anos 1990 o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) começou a se preocupar com a profissionalização do típico empreendedor brasileiro. Mas não bastava somente o Sebrae preocupar-se com o tema, era importante que o ambiente educacional brasileiro também encarasse este desafio de promover o Empreendedorismo, como uma forma bastante eficiente de melhorar a economia e a sociedade através do aumento da produtividade e da competitividade das empresas atuais e das novas a serem criadas. Mas infelizmente naquele período a inserção do Empreendedorismo no ambiente educacional era muito baixa como afirmaram Binotto, Büllau e Roese:

> "Apesar de todo este espírito empreendedor tradicional do brasileiro e do apoio oficial através do SEBRAE e outros órgãos de fomento, nota-se que todo o ambiente educacional do País, desde a pré-escola até a pós-graduação, tem dedicado pouco espaço ao tema. Nos cursos superiores de Administração, o tema do Empreendedorismo é preocupação recente e, em alguns deles, não possui uma disciplina que trate especificamente do tema. " (2004, p.2)

Este ambiente educacional começou a acordar para esta necessidade e hoje o Empreendedorismo está sendo discutido, até na forma de disciplinas, no nível médio e em praticamente todos os Cursos Superiores de Administração no Brasil.

O ambiente mudou e com ele o Empreendedorismo e o empreendedor também evoluíram. Mudança provocada pelo novo perfil do jovem brasileiro. O jovem passou a ter mais acesso ao ensino superior, a competitividade aumentou significativamente no mercado de trabalho e eles começaram a perceber que não adiantava mais somente, como diziam os pais, "se formar", obter um diploma de graduação. Era preciso ter educação continuada, formal e informal e desenvolver competências e habilidades que os diferenciassem frente a uma concorrência muito acirrada no mercado de trabalho.

Figura 5: Empreendedorismo na Universidade. Fonte: www.shutterstock.com

Neste contexto, o jovem universitário brasileiro conheceu o Empreendedorismo e suas possibilidades. Eles passaram a querer empreender e serem empreendedores, foi aí que surgiu o Empreendedorismo Universitário, que se caracteriza por aquelas iniciativas empreendedoras que os universitários desenvolvem durante seu período de universidade ou mesmo depois dos seus estudos formais, mas agora com suporte da universidade.

Foi neste momento que tanto o conceito de Empreendedorismo quanto o de Empreendedor deram saltos de qualidade.

E como esta mudança se deu dentro das Universidades?

Ao longo dos anos a universidade passou por grandes revoluções. Inicialmente estabelecida como instituição focada na transmissão do conhecimento com ênfase no processo ensino-aprendizagem e missão de proporcionar aos alunos a oportunidade de adquirir o saber-fazer técnico científico.

A mudança se deu quando a universidade começou a se transformar em uma instituição capaz de aperfeiçoar a utilização de seus recursos, em uma combinação, que possibilita o estímulo e o desenvolvimento de pesquisas com a missão de contribuir, de maneira decisiva, para o desenvolvimento social e econômico, além de fomentar o ambiente de inovação, a formação de empreendedores e a criação de novos negócios, fazendo surgir assim, a universidade empreendedora.

Contudo, a Universidade Empreendedora – que é aquela que incorpora em suas atividades de dentro e fora de sala de aula de maneira transversal, e não só pontual, atividades de que possibilitem, tanto a alunos quanto a egressos o estimulo e a obtenção de experiências empreendedoras – ainda é algo bem recente no Brasil.

Esta chamada, Universidade Empreendedora, se desenvolve de forma mais efetiva no Brasil em Universidades que possuem Centros de Empreendedorismo. Mas infelizmente, de acordo com a pesquisa realizada pelo Professor Marcos Hashimoto e publicada em 2013 pelo Sebrae/SP, no Brasil tínhamos apenas 33 Centros de Empreendedorismo e nem todos eles estavam em universidades.

NÃO DEIXE DE LER...

Você quer desenvolver seu potencial empreendedor? Conhece o Empreende? O Empreende oferece suporte e ferramentas para preparar o jovem empreendedor universitário para o mercado de trabalho, ele fica na UnP e é integrante da Rede Laureate. Leia mais sobre o Empreende, acesse: https://UnP.br/empreende/

Dentro deste ambiente universitário participar de eventos que abordem a temática do Empreendedorismo pode ser o primeiro passo para despertar certas características empreendedoras que você certamente já possui, assim como, uma forma de adquirir novas competências a partir da história e ensinamentos de quem já chegou lá.

Certamente a sua instituição de ensino já realiza diversos eventos que promovem o espírito empreendedor, entretanto, queremos trazer uma experiência promovida pelo Centro de Empreendedorismo da Universidade Potiguar (Empreende) desde o primeiro ano de sua fundação.

O primeiro passo para empreender é ter a vontade de fazer algo diferente, de sair da caixa e se lançar em novos projetos e viver o diferente, construindo o seu próprio caminho seja na vida pessoal ou na sua carreira profissional. Também é fundamental ter os conhecimentos técnicos e gerenciais necessários para que este novo projeto venha realmente a dar certo e promover as mudanças desejadas na sua vida, pensando nestes dois fatores, o Empreende propôs a criação do Seminário de Empreendedorismo.

Carinhosamente chamado de SEMPRE, o evento tem o objetivo de inspirar as pessoas a empreenderem, por meio da história de vida, desafios, fracassos e sucessos que empreendedores bem-sucedidos tiveram ao longo de suas trajetórias, sendo este o primeiro dia do evento. Enquanto no segundo dia apresentamos ferramentas, técnicas ou métodos necessários para desenvolver o seu projeto com segurança.

A inspiração nos foi dada pelo inventor da lâmpada, Thomas Edison, que diz: 1% do meu trabalho é inspiração e os outros 99% são transpiração.

2.3 Características do Comportamento Empreendedor

Não é de hoje que se discute com profundidade sobre qual seria o perfil do Empreendedor. Alguns autores, como Bhidé (2002), chegam inclusive a afirmar que não existe perfil ideal e que não se pode definir um modelo único de perfil empreendedor. Teixeira et all., (2011) fizeram um belíssimo trabalho consolidando em um só quadro as características do Empreendedor considerando diversos autores.

DORNELAS (2001)	DOLABELA (1999a, 1991b e 2002)
1. Visionário; 2. Sabe tomar decisões; 3. Indivíduo que faz a diferença; 4. Sabe explorar ao máximo as oportunidades; 5. Determinado e dinâmico; 6. Dedicado; 7. Otimista e apaixonado pelo que faz; 8. Independente e constrói o próprio destino; 9. Líder.	1. Possui um "modelo", uma pessoa que o influencia; 2. Iniciativa, autonomia e otimismo, autoconfiança, necessidade de realização; 3. Trabalha sozinho; 4. Perseverança e tenacidade; 5. Aprende com os erros; 6. Grande energia, é incansável; 7. Fixa metas e as alcança; 8. Forte intuição; 9. Comprometimento; 10. Obtém feedback; 11. Busca, controla e utiliza recursos; 12. Sonhador realista.
McCLELLAND (1972)	**TIMONNS (1994)**
1. Busca de oportunidades e iniciativa; 2. Persistência; 3. Exigência de qualidade e eficiência; 4. Assume riscos calculados; 5. Determina metas; 6. Busca informações; 7. Planejamento e monitoramento sistemático; 8. Persuasão e rede de contatos; 9. Independência e autoconfiança; 10. Comprometimento.	1. Comprometimento, determinação e perseverança; 2. Busca autor realização, crescimento, com metas desafiadoras; 3. Senso de oportunidade e orientação para metas; 4. Iniciativa pelo senso de responsabilidade social; 5. Persistência e determinação na resolução de problemas; 6. Enfrenta situações adversas com otimismo, humor e perspectiva; 7. Busca feedback do desempenho e aprende com os erros; 8. Controle racional do impulso; 9. Encara as adversidades com naturalidade.
BHIDÉ (2002)	**FILION (1999)**
"Não existe perfil ideal. Os empreendedores podem ser gregários ou taciturnos, analíticos ou intuitivos, cautelosos ou ousados". Não se pode definir um modelo único de perfil empreendedor.	1. Pessoa criativa; 2. Marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos; 3. Visionário.

Quadro 2 – Principais características do empreendedor segundo diferentes autores. Fonte: Adaptado de TEIXEIRA et all., (2011)

Binotto, Büllau e Roese (2004, p.5) contribuem dizendo que "comportamento do empreendedor é dotado de certas características que estão sempre presentes, não importando a linha de trabalho que siga". Eles listam, para tal, as seguintes características:

- Necessidade de realização;
- Motivação, criatividade e inovação;
- Estabelecimento de metas e objetivos;
- Predisposição; e
- Identificando necessidades.

Já um dos mais conceituados professores de Empreendedorismo do Brasil, o Prof. José Dornelas,

fez um apanhado dos estudos sobre habilidades mais comuns atribuídas aos empreendedores que são apresentadas no quadro a seguir.

Motivação	Os empreendedores geralmente são pessoas motivadas, por um motivo agir, uma missão a cumprir, um sonho a realizar. A realização do empreendedor não ocorre apenas por meio de ganho financeiro, mas ganhar dinheiro é uma maneira de realizar.
Iniciativa	Os empreendedores não esperam os eventos acontecerem, eles se antecipam e tomam a iniciativa, são pioneiros, pro-ativos e querem estar à frente da concorrência.
Paixão	Os empreendedores são pessoas otimistas e apaixonadas pelo que fazem. Isso ocorre porque geralmente o negócio criado é o caminho para a realização de seu sonho e objetivos traçados (mesmo que informalmente) de realização pessoal.
Visão	O hábito de sonhar do empreendedor faz com que vislum-bre cenários futuros, mudanças no ambiente, no comporta-mento das pessoas e no mercado. A partir dessa análise, o empreendedor passa a desenvolver uma visão clara do futuro de seu negócio.
Networking	Os empreendedores sabem que, se não se relacionarem, não conseguirão convencer as pessoas de que seu sonho é viável. A habilidade de relacionamento pessoal leva ao desenvolvi-mento de uma rede de contatos extensa, com os mais variados tipos de pessoas. Esse networking é o alicerce das relações que terá por toda a vida; e as conexões estabelecidas serão úteis ao seu desenvolvimento pessoal e ao negócio.
Liderança	Os empreendedores são autênticos e demostram possuir uma energia e crença incomuns. Esse comportamento inspira as pessoas o seu redor, que são contagiadas por uma liderança natural.
Trabalho em equipe	O empreendedor aprende na prática que, sozinho, dificilmente conseguirá realizar seu sonho. A formação de equipes que pensam e agem conforme sua visão e que complementam seu perfil passa a ser um trunfo para o sucesso do negócio.
Fazer a diferença	Apesar de uma frase que permite interpretações subjetivas, o "fazer acontecer" resume o mantra dos empreendedores. A atitude perante os desafios resume-se nessa frase, que pode ainda ser interpretada como o ato de realização.
Conhecimento	O conhecimento é um ativo intangível, mas de extrema im-portância para o sucesso do empreendedor. Aqueles que con-hecem em detalhes seu produto/serviço, o modelo de negócio de sua empresa, o setor/mercado no qual a empresa atua, adquirem uma vantagem em relação a seus competidores.
Criatividade	Ser criativo não é pré-requisito para ser empreendedor, mas os empreendedores geralmente estão mais preparados para inovar. Um caminho para desenvolver a criatividade é praticar o ato de ser curioso, já que a curiosidade desperta no em-preendedor o interesse por novas oportunidades.

Dinamismo	Não se contentar com o status quo e ser um inconformado são que faz do empreendedor uma pessoa dinâmica, que se envolve em várias atividades e não se sente confortável com a calmaria. O lado ruim desse tipo de comportamento pode ser o excesso de impaciência, que muitas vezes leva ao estresse em demasia.
Assumir risco	Quem não arrisca não petisca. Essa é a essência do comportamento empreendedor. Para conseguir resultados relevantes, deve haver uma pitada de risco. E quando se arrisca, pode-se falhar. Aceitar que a falha com certeza pode ou vai ocorrer é o primeiro passo para lidar com o risco. Com isso o empreendedor aprende a se levantar quando há um fracasso e dedica-se a novos desafios. O fracasso, portanto, faz parte da curva de aprendizado do empreendedor.
Planejamento	Quando se tem um objetivo claro do que se quer ou aonde se quer chegar, o planejamento passa a ser uma atividade quase natural. Por isso o processo de planejar é considerado de suma importância para o sucesso do empreendedor. Porém há empreendedores que tem o sonho claro, mas o objetivo não tão bem definido. Nesses casos o planejamento tradicional parece não ter sentido pois não se sabe aonde se quer chegar.
Organização	Organizar, do ponto de vista do empreendedor, não é o ato de ser metódico, burocrático ou detalhista. Trata-se de saber juntar adequadamente os recursos e as partes para formar o todo de que um projeto precisa para ser executado.
Explorar oportunidades	Ideias só se tornam grandes negócios quando transformadas em oportunidades. Os empreendedores estão sempre atentos para identificar lacunas nos mercados, propor soluções para problemas da sociedade ou desenvolver mercados a partir de ideias inovadoras que tiveram.
Tomar decisões	Quando precisam decidir entre as alternativas disponíveis, mesmo sem ter em mãos todas as informações de que gostariam, os empreendedores sabem que, se não tomarem uma decisão, podem deixar a oportunidade passar. Por isso não titubeiam, não hesitam, são decididos.
Dedicação	O olho do dono é que engorda o rebanho. Dito popular que exprime como o envolvimento do empreendedor é essencial para o sucesso de seu empreendimento. Os empreendedores sabem disso e envolvem-se de corpo e alma no negócio, abrindo mão de horas de lazer, finais de semana e férias, por exemplo. Muitas vezes, essa excessiva dedicação leva a disfunções, como problemas de relacionamento familiar, deterioração da saúde, pouca qualidade de vida, etc. Por isso os empreendedores contemporâneos estão mais atentos ao equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho, lazer, família e a si mesmo.
Autonomia	A sensação de liberdade para decidir os próprios caminhos, de independência, controle da situação e de poder resumem a autonomia do empreendedor. Trata-se de uma das características mais claras nos empreendedores e, ao mesmo tempo, um dos anseios mais buscados pelos que querem empreender um dia.

Persuasão	Os empreendedores precisam sempre vender a sua tese, conceito, proposta de valor para que outros comprem seus produtos e serviços. A persuasão é típica dos empreendedores que buscam convencer o interlocutor que sua oferta é a mais apropriada. Como geralmente o empreendedor é o maior conhecedor do seu próprio negócio, não é difícil para ele assumir o papel de principal "vendedor" da empresa. Ao se juntar os ingredientes como paixão, prazer, conhecimento e dedicação, a persuasão se torna uma poderosa ferramenta nas mãos do empreendedor.
Valor para a sociedade	O empreendedor do próprio negócio cria empregos, paga impostos, gera valor e riqueza para a sociedade, não só para si. Seu papel é fundamental para o desenvolvimento econômico do país. Além disso, o empreendedor é um modelo de referência e inspiração aos mais jovens que sonham com um mundo melhor.

Quadro 4 – Vinte características empreendedoras. Fonte: Adaptado de Dornelas (2014, p.51-53)

Neste ponto você já deve ter percebido que há uma quantidade bastante grande de estudos que tentam descrever qual seria o perfil ideal do empreendedor e deve estar se perguntando: "Mas afinal de contas, qual é o perfil do Empreendedor? ". Se este é o caso, então já está valendo a pena ter lido o capítulo até aqui, pois as perguntas movem muito mais o mundo do que as respostas. As perguntas geram a ignição e as respostas são o movimento. Então já que a pergunta veio vamos à resposta.

Para responder a esta pergunta, optamos por recorrer a um artificio bem simples: vamos adotar como perfil empreendedor aquele perfil que for mais reconhecido, aceito e usado no ambiente dos empreendedores brasileiros.

Sendo assim, começo dizendo que as duas mais amplamente conhecidas organizações que tratam do Empreendedorismo no Brasil são o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e a Endeavor que é uma organização de apoio ao Empreendedorismo e empreendedores de alto impacto.

NÃO DEIXE DE LER...

Você quer identificar oportunidades e criar o seu próprio negócio? Tem interesse em melhorar suas habilidades empreenderas com foco no Empreendedorismo de Alto Impacto? Para saber mais não deixe de ler sobre o "BOTA PRA FAZER" que é desenvolvido pela Endeavor e ofertado por várias instituições no Brasil. Acesse: http://botaprafazer.org.br

Considerando que o foco da Endeavor é o Empreendedor de alto impacto e nós estamos buscando o perfil do empreendedor, seja ele de alto impacto ou não, optamos por analisar como o Sebrae trata este tema.

O programa de desenvolvimento de características de comportamento empreendedor mais conceituado, ministrado e procurado no Sebrae é o Empretec. O Empretec foi desenvolvido pela Organização das Nações Unidas (ONU), dentro do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), e usa as Características do Comportamento Empreendedor propostas pelo psicólogo americano David C. McClelland (1972), que foi o autor que deu início a estudos específicos sobre as ciências do comportamento empreendedor. Murara (2012) diz McClelland destacou o papel dos homens de negócios na sociedade e suas contribuições para o desenvolvimento econômico e relacionou o conceito de Empreendedorismo à necessidade de

sucesso, de reconhecimento, poder e controle.

NÓS QUEREMOS SABER!

Você já viu como o Empretec foi desenvolvido, mas sabe exatamente o que é o Empretec? O Empretec é uma metodologia que proporciona o amadurecimento de características empreendedoras, aumentando a competitividade e as chances de permanência no mercado. Esta metodologia da Organização das Nações Unidas - ONU é voltada para o desenvolvimento de características de comportamento empreendedor e para a identificação de novas oportunidades de negócios, promovido em cerca de 34 países.

No Brasil, o Empretec é realizado exclusivamente pelo Sebrae e já capacitou cerca de 200 mil pessoas, em 8.500 turmas distribuídas pelos 27 Estados da Federação. Todo ano, o Empretec capacita em torno de 10 mil participantes.

Segundo pesquisa do Sebrae, feita com 1.518 empresários que fizeram Empretec, no ano de 2013, 60% dos entrevistados confirmaram o aumento do lucro mensal após a participação Você já viu como o Empretec foi desenvolvido, mas sabe exatamente o que é o Empretec? O Empretec é uma metodologia que proporciona o amadurecimento de características empreendedoras, aumentando a competitividade e as chances de permanência no mercado. Esta metodologia da Organização das Nações Unidas - ONU é voltada para o desenvolvimento de características de comportamento empreendedor e para a identificação de novas oportunidades de negócios, promovido em cerca de 34 países.

No Brasil, o Empretec é realizado exclusivamente pelo Sebrae e já capacitou cerca de 200 mil pessoas, em 8.500 turmas distribuídas pelos 27 Estados da Federação. Todo ano, o Empretec capacita em torno de 10 mil participantes.

Segundo pesquisa do Sebrae, feita com 1.518 empresários que fizeram Empretec, no ano de 2013, 60% dos entrevistados confirmaram o aumento do lucro mensal após a participação no seminário e que o Empretec contribuiu totalmente para ter um melhor conhecimento sobre o estabelecimento e/ou atualização de metas, planos e projetos, e também para a identificação de novas oportunidades. A nota média de propensão de recomendação do Empretec alcançou 9,6 pontos, uma média muito elevada.

O Empretec proporciona aos seus participantes melhoria no seu desempenho empresarial, mais segurança na tomada de decisões, ampliação da visão de oportunidades, dentre outros ganhos, aumentando assim as chances de sucesso empresarial.

Como funciona?

São 60h de capacitação em 6 dias de imersão onde o participante é desafiado em atividades práticas, cientificamente fundamentadas que apontam como um empreendedor de sucesso age, tendo como base 10 características comportamentais:

1. Busca de oportunidade e iniciativa;
2. Persistência;
3. Correr riscos calculados;
4. Exigência de qualidade e eficiência;
5. Comprometimento;
6. Busca de informações;
7. Estabelecimento de metas;
8. Planejamento e monitoramento sistemáticos;
9. Persuasão e rede de contatos;

10. Independência e autoconfiança.

Como participar?

Para participar, procure o Sebrae do seu estado ou ligue no 0800 570 0800 e inscreva-se para a seleção.

Em seguida, agende uma entrevista, composta de perguntas sobre situações do seu cotidiano. Não é de caráter psicológico, é sigilosa, faz parte da metodologia do seminário e serve para identificar o perfil empreendedor do candidato. Isso vai auxiliar o Sebrae, durante o Seminário do Empretec, nas orientações para o grupo de pessoas selecionadas.

Após a entrevista, o candidato será informado pelo entrevistador se está apto ou não a participar do seminário, e pode então, se matricular para o Empretec, mediante o pagamento da taxa.

Fique atento e acesse: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursos_eventos/Empretec:-fortale%C3%A7a-suas-habilidades-como-empreendedor

É neste contexto em que optamos por traçar o perfil do empreendedor tomando-se por base as dez características do comportamento empreendedor de McClelland (1972) que são usadas pelo PNUD e por consequência pelo Sebrae no Empretec faz-se necessária uma explicação sobre cada uma destas características.

Característica	Explicação
Busca de oportunidades e iniciativa	Buscam constantemente novas oportunidades em todo momento e em todo lugar e ele tem iniciativa para concretizar essas novas oportunidades.
Persistência	São incansáveis e fazem de tudo para que suas ideias e projetos aconteçam, não importando quantas vezes eles precisem repensar ou refazer algo para alcançar o resultado.
Correr riscos calculados	Calculam riscos e os assumem. Normalmente são menos sensíveis ao risco que os gestores mas agem para minimizar o risco assumido.
Exigência de qualidade e eficiência	São implacáveis quanto ao nível de exigência de qualidade e de eficiência. Não abrem mão de qualidade para ter eficiência tampouco o contrário. Nada é tão bom que não possa ser melhorado.
Comprometimento	Fazem os sacrifícios que forem necessários para alcançar os seus objetivos, cumprir as tarefas e/ou bater as metas. Se for preciso ele coloca a mão na massa junto com seus funcionários para garantir qualidade, eficiência e satisfação do cliente.

Busca de informações	Busca constantemente informações de diversas fontes e as analisa para melhorar sempre seu negócio, para obter e para manter vantagem competitiva.
Estabelecimento de metas	Eles estabelecem metas mensuráveis para medir o desempenho constantemente e corrigir possíveis desvios ao longo do processo.
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Planejam as tarefas que precisam ser feitas para alcançar seus objetivos e acompanham a o status de realização destas tarefas e das metas estabelecidas para tomar decisões.
Persuasão e rede de contatos	Influenciam pessoas para alcançar seus objetivos de negócio.
Independência e autoconfiança.	Não dependem da opinião de outros para sustentar seus pontos de vistas e são confiantes diante de opiniões ou situações contrárias.

Quadro 5 – Principais características do empreendedor segundo diferentes autores. Fonte: Elaborado pelo autor

Vale também dizer que "essas características não são natas, mas sim aprendidas, com experiências profissionais e conhecimentos adquiridos durante o passar dos anos. Aos empreendedores o ideal é fazer uma auto avaliação, identificando quais características estão com maior nível de desenvolvimento e quais precisam ser desenvolvidas" (MURARA, 2012, p.7).

Neste contexto vale à pena conhecer alguns Testes de Perfil de Empreendedor para ajuda-lo nesta auto avaliação.

2.4 Testes de Perfil Empreendedor

Dornelas (2014, p.51) explica que os testes para mapear o perfil empreendedor buscam identificar padrões de comportamento e crenças pessoais, para então compará-los aos resultados obtidos quando foram aplicados em indivíduos considerados empreendedores. Por isso, note que, ao se auto aplicar um teste de perfil empreendedor, você deve levar em consideração o seu "eu", suas crenças, habilidades, conhecimento e experiência mudam ao longo do tempo. Por este motivo um resultado obtido hoje não significa um rótulo que deve ser levado para o resto da vida.

Veja alguns exemplos de Testes de Perfil Empreendedor que você pode fazer:

1. Perfil empreendedor pela Endeavor

https://endeavor.org.br/quiz-descubra-qual-seu-perfil-empreendedor/ ;

2. Teste de perfil empreendedor de McClelland

http://www.josedornelas.com.br/swf/pe/pe_caracteristicas.swf ;

3. Teste de perfil empreendedor de Dornelas

http://www.josedornelas.com.br/swf/pe/pe_perfil.swf ;

4. Conheça suas habilidades empreendedoras

http://www.josedornelas.com.br/swf/pe/pe_habilidades.swf ;

5. Teste de McClelland para smartphones e tablets

http://bit.ly/perfilempreendedor

6. Teste do Livro Criação de Novos Negócios de Dornelas, Timmons E Spinelli (2010)

NÃO DEIXE DE LER...

Desenvolva suas habilidades empreendedoras, monte seu "Plano Empreendedor Pessoal (PEP), o PEP serve de base para você pensar de maneira estruturada e definir suas estratégias pessoais para atingir seus objetivos profissionais. Para lhe ajudar não deixe de ler o capítulo 8 do livro: "DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação. Rio de Janeiro: Empreende / LTC, 2014".

2.5 Diferenças entre empreendedor e gestor

Agora que você já conhece as características do empreendedor vale à pena entender as diferenças entre termos que são comumente considerados sinônimos, mas que na verdade não são: Empreendedor e Gestor

Figura 6: Empreendedor x Gestor. Fonte: www.shutterstock.com

Mas antes de explicar as diferenças entre estes dois termos é preciso fazer uma ressalva quanto aos termos gestor e administrador.

Neste tópico você encontrará as palavras administrador e gestor como sendo exatamente a mesma coisa, quando elas podem não ser. Elas se confundem, pois, as pessoas que concluíram o ensino superior no Curso de Administração de Empresas recebem o título de Bacharel em Administração e são, por profissão, Administradores. Por outro lado, há aquelas pessoas que administram algo, sendo elas ou não, Bacharéis em Administração e que também são comumente chamadas de administradores pois eles administram algo. Há também aquelas pessoas formadas em Cursos Superiores da área de Gestão e Negócios, como por exemplo Gestão Comercial, Gestão Pública, Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Marketing, que também são Gestoras com formação superior, assim como os Bacharéis em Administração. Sendo assim, por fins didáticos e para

facilitar o entendimento usaremos as palavras administrador e gestor como sendo sinônimos.

Posto isto sugiro que, antes de adentrarmos nas diferenças, nos debrucemos um pouco sobre algumas similaridades.

Stewart (1982 apud Dornelas 2001) contribuiu quando disse que acreditava que o trabalho dos empreendedores e o dos administradores é semelhante pois eles compartilham três principais características:

- **Demandas** – Especificam o que tem que ser feito;

- **Restrições** – Fatores internos e externos à organização que limitam o que o responsável pelo trabalho administrativo pode fazer;

- **Alternativas** – Identificam as opções que o responsável tem na determinação do que e como fazer.

Agora podemos passar a estudar as principais diferenças entre o Gestor e o Empreendedor.

Precisamos começar dizendo que não é melhor ser empreendedor que ser gestor nem vice-versa. Ambos têm suas funções e importância em contextos e situações diferentes.

Para garantir um ponto de vista mais amplo e justo estudaremos as diferenças sob dois pontos de vistas diferentes e complementares: um do ponto de vista do Gestor e outro do ponto de vista do Empreendedor.

No quadro a seguir analisaremos as diferenças sobre o ponto de vista das funções básicas de um Administrador:

Funções básicas do Administrador	Diferenças
PLANEJAR Consiste basicamente em estabelecer objetivos e metas de curto, médio e longo prazo com base em cenários projetados.	Para o gestor o processo de planejamento faz parte da sua rotina de trabalho. Ele extrapola a realidade mapeando cenários e os classifica-os em pessimista, moderado e otimista e normalmente opta pelo moderado. Normalmente este é um dos processos mais prazerosos para o Empreendedor. Como ele é mais visionário que o gestor tradicional, este é o momento de ele pensar fora da caixa. Ele não parte necessariamente da realidade para visualizar o futuro. Ele parte do princípio de que a melhor forma de prever o futuro é criando-o. Ele filosofa e contesta a realidade como ela se mostra atualmente. Ele pensa no cenário positivo e as vezes no negativo mas tem certeza que o negativo não é uma possibilidade. Se um empreendedor estiver planejando junto com um gestor ele extrapolará o limite do cenário otimista e o que era otimista para o gestor seria o moderado para o empreendedor.

ORGANIZAR Consiste basicamente em definir métodos de trabalho e estrutura para alcançar os objetivos e metas planejados.	Enquanto o Gestor é mestre nesta área e sente-se muito confortável, normalmente o empreendedor começa a ter dificuldades neste momento. Pensar métodos e estrutura não é tão prazeroso para este quanto pensar em oportunidades como ele fez quando planejava os objetivos. Neste processo será necessário definir métodos de trabalho e estrutura. Será necessário se descrever tanto o método quanto a estrutura para atingir objetivos organizacionais. Isto leva tempo e normalmente precisa ser visto e revisto algumas vezes antes de estar em um nível adequadamente seguro para que se possa dispender esforços que não se tornem futuramente inócuos. Como este processo nem sempre é tão criativo, principalmente quando se comparado ao processo de planejamento, normalmente o empreendedor sente-se desconfortável e até entediado enquanto o gestor tem prazer de fazer esta etapa bem-feita.
DIRIGIR Consiste basicamente em estabelecer prioridades e liderar pessoas para alcançar os resultados planejados.	O empreendedor pode se perder neste caminho com novas "prioridades" que podem surgir. Ele tende a perder o foco com novidades encantadoras. Já o Gestor normalmente mante o foco, mesmo ficando atento às mudanças no ambiente, só mudando as prioridades quando realmente é necessário.
CONTROLAR Consiste basicamente em acompanhar a realização de atividades, corrigindo possíveis desvios e garantindo que tudo saia conforme o planejado.	Quem não controla não administra. Neste ponto eles acabam se parecendo bastante, pois buscam estabelecer metas mensuráveis para medir o desempenho ao longo do processo corrigindo desvios se e quando necessário.

Quadro 6 – Algumas diferenças entre empreendedor e gestor com base nas funções básicas do Administrador.
Fonte: Elaborado pelo autor

Já no quadro a seguir analisaremos as diferenças sobre o ponto de vista das características do empreendedor desenvolvidas pelo PNUD:

Características do empreendedor	Diferenças
Busca de oportunidades e iniciativa	Normalmente o empreendedor está mais atento e busca mais oportunidades que o gestor.
Correr riscos calculados	Normalmente o empreendedor é menos sensível ao risco que o gestor.

Exigência de qualidade e eficiência	Tanto o bom gestor quanto o empreendedor são muito exigentes em termos de qualidade e eficiência. Se houver diferença é que o empreendedor de negócio próprio pode chegar a ser insano nesta exigência e isto pode se dar pelo fato de o negócio ser efetivamente dele. No caso dos gestores, as melhores organizações inclusive buscam que os seus gestores tenham altos níveis de ownership, ou seja, ajam como se fosse realmente donos do negócio.
Persistência	Como já dissemos anteriormente os empreendedores são incansáveis e fazem de tudo para que suas ideias e projetos aconteçam, não importando quantas vezes eles precisem repensar ou refazer algo para alcançar o resultado. Os gestores podem ou não serem persistentes a depender da característica individual de cada um deles.
Persuasão e rede contatos	Neste ponto os Empreendedores e os bons gestores agem de forma similar. Enquanto os Empreendedores buscam influenciar entes externos para convencer pessoas sobre suas ideias os gestores fazem isso mais no ambiente interno tentando influenciar pares, superiores e sua equipe a seguir os caminhos que ele planejou.
Independência e autoconfiança	Neste ponto é muito difícil de um gestor superar um empreendedor pois o empreendedor é dono de seu próprio negócio. Para o gestor obter o mesmo nível de independência ele precisa ter um nível extremamente elevado de empregabilidade. Já a autoconfiança varia de pessoa para pessoa, mas normalmente os empreendedores sempre demostram altos níveis de autoconfiança.
Comprometimento	Aos empreendedores não existe a opção de não ser comprometido, pois o negócio dele depende deste comprometimento. Do contrário será tempo perdido. Já os gestores devem ser comprometidos, mas seu nível de comprometimento tem alta relação com a congruência entre os objetivos e valores organizacionais com os seus próprios.
Busca de informações	Neste ponto empreendedores e gestores se parecem. Contudo os empreendedores parecem ser mais velozes, constantes e ter horizontes de tempo mais amplos na busca de informações externas que possam afetar ou melhorar o seu negócio hoje e no futuro.
Estabelecimento de metas	Neste ponto, como já dissemos anteriormente, gestores e empreendedores acabam se parecendo bastante, pois buscam estabelecer metas mensuráveis para medir o desempenho ao longo do processo corrigindo desvios se e quando necessário.
Monitoramento e planejamentos sistemáticos	Idem ao anterior.

Quadro 7 – Algumas diferenças entre empreendedor e gestor com base nas características do empreendedor desenvolvidas pelo PNUD. Fonte: Elaborado pelo autor.

Após vistas as principais diferenças, considerando tanto o ponto de vista do empreendedor quanto o do gestor, podemos afirmar que todo gestor pode ser um bom empreendedor, mas nem sempre o empreendedor é um bom gestor. Muitos dos novos negócios acabam fechando no Brasil por esta comum confusão que se faz entre os dois termos. O grupo de médicos que abriram uma clínica não são necessariamente os melhores gestores para administra-la. Gerir negócios é uma tarefa que muitas vezes vai de encontro a algumas características do empreendedor como a flexibilidade para correr riscos. Normalmente o bom gestor tende a ter uma maior sensibilidade a correr riscos mais altos quando comparado a do empreendedor típico. Talvez por que isto ocorra porque o gestor enxerga as quedas e fracassos como manchas no seu currículo que podem prejudicar sua carreira enquanto os empreendedores encaram os mesmos pontos como um aprendizado que o deixa mais próximo do sucesso.

Vemos todos os dias empresas que deram certo e empresas que não deram e vemos também empresas lideradas por empreendedores e empresas lideradas por gestores. Assim, posso dizer que tanto empreendedores quanto gestores têm tanto características similares quanto características diferentes. Características ricas e que poderiam complementar tanto estes quanto aqueles, se eles trocassem mais experiências e aprendessem mais uns com os outros. Talvez o caminho fosse termos um tipo diferente de profissional, o "Gestoempreendedor". Assim mais empresas teriam sucesso, mais pessoas teriam sucesso, menos sonhos deixariam de se realizar e o nosso pais se desenvolveria mais rápida e consistentemente e o mais importante: teríamos mais pessoas felizes.

NÃO DEIXE DE VER...

Se torne um empreendedor de muito sucesso, acesse o link: https://endeavor.org.br/empreendedores-endeavor/ , e veja as histórias de sucesso de vários empreendedores.

Síntese

Síntese

Neste capitulo você aprendeu que:

• O Empreendedorismo já é tema no mundo desde a idade média, quando o empreendedor era aquele que participava ou encarregava-se de projetos de produção em grande escala, até os dias atuais onde o empreendedor é visto como aquele que inicia algo novo, que vê o que ninguém vê, enfim, aquele que realiza antes, aquele que sai da área do sonho, do desejo, e parte para a ação;

• O empreendedor não é somente aquele que cria uma nova empresa, ou seja, Empreendedor do Negócio Próprio, e que restringir o escopo da palavra apenas a este entendimento, limita de oportunidades e possibilidades que o Empreendedorismo pode proporcionar também com o Empreendedorismo Corporativo e Empreendedorismo Social;

• A universidade se tornou um ambiente extremamente rico e propicio para o desenvolvimento do Empreendedorismo como uma forma bastante eficiente de melhorar a economia e a sociedade através do aumento da produtividade e da competitividade das empresas atuais e das novas a serem criadas;

• Há uma grande variedade de estudos apontando diferentes características do perfil empreendedor, mas que um dos mais usados no Brasil toma por base as dez características do comportamento empreendedor de McClelland (1972) que são usadas pelo PNUD e por consequência pelo Sebrae, sendo elas: Busca de oportunidades e iniciativa; Persistência; Correr riscos calculados; Exigência de qualidade e eficiência; Comprometimento; Busca de informações; Estabelecimento de metas; Planejamento e monitoramento sistemáticos; Persuasão e rede de contatos; e Independência e autoconfiança;

• Empreendedor e Gestor são comumente considerados sinônimos, mas que na verdade não são e que todo gestor pode ser um bom empreendedor, mas nem sempre o empreendedor é um bom gestor;

• Gerir negócios é uma tarefa que muitas vezes vai de encontro a algumas características do empreendedor como a flexibilidade para correr riscos. Normalmente o bom gestor tende a ter uma maior sensibilidade a correr riscos mais altos quando comparado a do empreendedor típico.

Referências Bibliográficas

ARAÚJO, Luis César G. de. **Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2004.

BHIDÉ, A. **As perguntas que todo empreendedor deve responder**. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. Empreendedorismo e estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 9-34.

BINOTTO, E, BÜLLAU, H. & ROESE, A. (2004). **Empreendedorismo e a cultura empreendedora: Um estudo de caso no Rio Grande do Sul**. In: Anais do XXIII ENANPAD. Salvador, BA: ANPAD, 2004.

DOLABELA, F. **O ensino de Empreendedorismo: panorama brasileiro**. In: Seminário: A Universidade Formando Empreendedores, maio 1999b, Brasília. Brasília: CNI, 1999b. Apostila.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999a.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa: Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 13. ed. São Paulo: Cultura, 2002.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação**. Rio de Janeiro: Empreende / LTC, 2014.

DORNELAS, J. C. A; TIMMONS, J. A., SPINELLI, S.. **Criação de novos negócios: Empreendedorismo para o século 21**. São Paulo: Elsevier, 2010.

ENDEAVOR. Leila Velez. Disponível em: <https://endeavor.org.br/empreendedores-endeavor/leila-velez > Acesso em: 04 jul. 2015.

EMPREENDE UNP. [Internet]. Natal: Universidade Potiguar; 2015; [citado em 01 Jul 2015]. Disponível em https://UnP.br/empreende/

FILION, L. J. **Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

HASHIMOTO, Marcos. **Centro de Empreendedorismo no Brasil**. São Paulo: Sebrae/SP, 2013.

LEITE, L.M. A Diferença entre Administrador, Gestor, Empreendedor e Empresário. Disponível em: < http://ogestor.eti.br/a-diferenca-entre-administrador-gestor-empreendedor-e-empresario/> Acesso em: 04 jul. 2015.

MALHEIRO, Rita de Cássia. (org.). **Viagem ao mundo do Empreendedorismo**. 1. ed. Florianópolis: IEA. 2003.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MANTOVANI, Fernando. Sua Carreira, Sua Gestão [Blog na Internet]. São Paulo: Exame.com. **O empreendedor corporativo** .16 abr. 2015. [Citado em 30 jun. 2015]; [aproximadamente 1 tela]. Disponível em http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/sua-carreira-sua-gestao/2014/04/16/o-empreendedor-corporativo/

MURARA, M. A. **Características do Comportamento Empreendedor**. Folha SC, Jaraguá do Sul/SC, 21 fev. de 2012, Empreendedorismo, pag. 7. Disponível em: <http://www.folhasc.com/index.php?pg=7&codigo=373> Acesso em 26 jun. 2015.

SEBRAE. **Empretec: fortaleça suas habilidades como empreendedor**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursos_eventos/Empretec:-fortale%C3%A7a-suas-habilidades-como-empreendedor> Acesso em: 27 jun. 2015.

SEBRAE. **O que é ser empreendedor**. Disponível em: < http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/O-que-%C3%A9-ser-empreendedor> Acesso em: 01 jul. 2015.

TEIXEIRA R.M., DUCCIN P.C., SARRASSINI N.S., MUNHÊ, V.P.C., DUCCI L.Z.. **Empreendedorismo jovem e a influência da família: a história de vida de uma empreendedora de sucesso**. Revista de Gestão REGE/FEA/USP, São Paulo: v. 18, nº. 1, p. 3-18, jan./mar. 2011.
TIMMONS, J. New venture creation. 4. ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1994.

Marcelo Bandiera Pereira, Raniery Christiano de Queiroz Pimenta, Leonardo Doro Pires e Carolina Barbosa Montenegro

Empreendedorismo

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

Sumário

CAPÍTULO 3 - Identificando e Aproveitando Oportunidades

Introdução.....05

3.1. Criatividade e seleção de ideias.....05

3.1.1.Criatividade e inovação.....06

3.1.2.Inovação como estratégia organizacional.....07

3.1.3.Políticas de Inovação.....08

3.2. Modelando negócios.....09

3.2.1.Mapa de Empatia.....09

3.2.2.*Value Proposition Design*.....11

3.2.2.1. Perfil do Cliente.....11

3.2.2.2. Mapa de Valor.....12

3.2.3.*Business Model Generation*.....13

3.2.4.Modelo de canvas.....14

3.3.Designers.....16

3.4.Padrões.....17

3.5.Estratégia.....18

3.5.1. Ambiente de modelos de negócios.....18

3.5.2. Avaliando modelos de negócios.....18

3.5.3. A estratégia do oceano azul sob a ótica do modelo de negócios.....18

3.5.3.1 Gerenciando múltiplos modelos de negócios.....19

3.6.Plano de negócios.....19

Síntese.....20

Referências.....21

Capítulo 3

Identificando e Aproveitando Oportunidades

Introdução

Neste capítulo abordaremos os temas criatividade e seleção de ideias e modelagem de negócios com os objetivos de: discutir a importância criatividade para a inovação e o empreendedorismo; conhecer modelos de análise do consumidor e de análise de mercado; modelar negócios a partir do uso do Canvas.

As empresas estão inseridas em um mercado em constante mutação e precisam estar preparadas para a possibilidade de transformar uma ideia em algo tangível, uma efetiva fonte de receitas. Isso requer uma combinação de inúmeras variáveis, como o desenvolvimento de novas estratégias e atenção constante ao fator inovação.

3.1 Criatividade e seleção de ideias

Os mercados atuais apresentam surpreendente grau de dinamismo e são altamente competitivos, demandando das organizações investimentos contínuos no potencial criativo dos seus colaboradores. Neste contexto o aspecto criatividade torna-se elemento base para a diferenciação e ganho de vantagem competitiva, principalmente quando está ligada à inovação de produtos e serviços.

Devemos considerar também que a tangibilização da criatividade demanda um processo de aprendizado contínuo, que passa pela implantação de um sistema robusto de gestão da inovação e envolve o comprometimento dos funcionários de todos os níveis hierárquicos da empresa.

De grosso modo a criatividade é a capacidade do ser humano de gerar soluções, esta pode ser promovida, aprendida e desenvolvida. Através da implantação de ideias criativas, é possível alcançar resultados surpreendentes para as corporações, gerando aumento nos lucros, redução de custos, identificação de novos canais de distribuição, reengenharia e melhoria de processos e, consequentemente, ganho de qualidade de vida para os envolvidos.

Uma das principais ferramentas utilizadas no exercício coletivo da criatividade é o "Brainstorming", termo que pode ser traduzido como tempestade cerebral ou chuva de ideias. Esta, segundo Bonduelle (2007), é uma ferramenta que auxilia os indivíduos a imergirem num processo criativo a produzirem ideias para a resolução de um problema. A livre expressão de ideias é imprescindível para potencializar a atitude criadora individual e coletiva nesta ferramenta.

NÃO DEIXE DE LER...

House, M.D. ou simplesmente *House* (no Brasil, Dr. House), é uma aclamada série médica norte-americana. Nela o personagem principal é o Dr. Gregory House, infectologista e nefrologista que se destaca não só pela capacidade de elaborar excelentes diagnósticos, como também pelo seu mau humor. Em todos os episódios o Dr. House utiliza ferramenta "Brainstorming" para, juntamente com seus estagiários, chegar aos mais improváveis diagnósticos.

Mais adiante, durante o desenvolvimento deste capítulo, apresentaremos técnicas modernas, ligadas à geração de ideias, que auxiliam na formulação de negócios, como o Mapa de Empatias, Value Proposition Design e o Business Model Generation.

3.1.1 Criatividade e inovação

A criatividade, característica inerente ao ser humano, é um processo cognitivo, que se materializa através da produção ideias e conceitos inovadores. A capacidade criativa difere de individuo para individuo, pois, o ambiente e a história de vida exercem uma grande influência no desenvolvimento deste potencial.

A atividade criativa tem relação direta com a percepção, a memória, a associação e o ambiente. Para Camargo (2014), o ato criativo é constituído por pessoa, processo, produto e contexto (ambiente), ou seja, o pensamento criativo é construído através de uma sequência de ordenações e compromissos internos e externos. A mesma autora afirma que inovação e criatividade se relacionam intimamente, e seu trabalho em conjunto aparece como um fator primordial para transformar ideias em novos produtos e serviços, além do desenvolvimento de novas tecnologias e formas de produção.

Devido à complexidade do tema, encontramos diversas definições de criatividade, algumas conflitantes e outras com características comuns. Deste modo, observa-se que não há uma definição exata e unânime sobre este fenômeno nem como ocorre exatamente o processo mental que o envolve. "Isso se deve ao fato de que a criatividade, assim como a inteligência, constitui-se em um arranjo complexo, dinâmico e multidimensional. " (ALENCAR, FLEICH, BRUNO-FARIA, 2010)

Figura 1: Criatividade. Fonte: www.shutterstock.com

A criatividade é uma característica humana, em que se combinam os efeitos das capacidades cognitivas aos efeitos relativos ao temperamento e ao caráter individual. Ela pode ser entendida como um processo que integra toda a personalidade nos aspectos que dizem respeito à eficiência e capacidade produtiva do indivíduo. (SEABRA, 2008)

Fatores externos e internos contribuem para a ocorrência do processo criativo. Ostrower (2009) o define este como sendo um fenômeno de criação que envolve a capacidade da mente humana em relacionar, compreender, ordenar, configurar e significar. A mente processa os acontecimentos

e os correlaciona com as experiências já vividas lhes dando um significado, este é resultado do trabalho concomitante entre seus níveis consciente e inconsciente.

Para entendermos o tipo de correlação existente entre criatividade e inovação precisamos nos aprofundar no conceito desta última. O papel da inovação é conceber produtos inovadores bem como métodos de produção inéditos, ou seja, o termo inovação está intimamente ligado à aplicabilidade. (PEARSON, 2011)

Figura 2: Ideias e inovações. Fonte: www.shutterstock.com

Neste ponto da nossa discussão já podemos afirmar que a inovação é a transformação das ideias em processos, produtos ou serviços originários do processo criativo de indivíduos ou grupos de uma organização. Entretanto, para que haja inovação não basta produzir algo novo e de valor, o produto da inovação precisa ser passível de implementação. (BRUNOFARIA, 2010)

É notável a necessidade de inovações para solução de problemas nos dias atuais. A capacidade inventiva, de transformar ideias em novos produtos e serviços, surge como uma alavanca de empresas e países para atingirem um novo patamar de prosperidade. Neste sentido, pode-se afirmar que o fator de inovação, surge como uma importante ferramenta de sobrevivência das corporações dentro da contemporaneidade, "pois para se construir o futuro é imprescindível ser criativo no presente e ser capaz de ver aquilo que ninguém mais vê, ser um visionário e inovador. " (OLIVEIRA, 2011)

3.1.2 Inovação como estratégia organizacional

As empresas que utilizam a inovação como diferencial competitivo precisam estabelecer processos formais para isso, ligados à gestão da inovação. Este estilo de gestão garante feedback, estimula a cooperação, promove avaliações sob diversas perspectivas, reconhecem e premiam tanto aqueles que sugerem quanto aqueles que implementam novas ideias, gerando valor para as organizações. A gestão da inovação requer pessoas comprometidas e qualificadas, além de alocação de recursos financeiros e materiais no longo prazo por parte da corporação dita inovadora.

Não restam dúvidas de que, para que as empresas possam existir em ambientes cada vez mais competitivos, elas precisam intensificar cada vez mais a sua capacidade de inovar. O

que determina a capacidade de inovação de uma corporação? Com certeza, esta capacidade está relacionada a cultura organizacional, visão e futuro dos acionistas, o ambiente criativo, a estrutura e a formalização de processos inovadores. A maneira como as empresas executam a inovação, do ponto de vista estratégico, é condicionante para serem cada vez mais competitivas.

Para que os processos inovativos obtenham bons resultados, a organização precisa adotar ferramentas e metodologias que impactam diretamente no desempenho dos seus colaboradores, gerando mudanças, definindo novas metas e estabelecendo novos modelos. As organizações mobilizam seus esforços para as inovações de forma a enfrentar a concorrência globalizada. A participação de todos é fundamental para este processo, pois, são as pessoas que detém as habilidades e conhecimentos para a execução dos produtos, processos ou serviços.

Podemos afirmar que a sobrevivência de uma organização depende da habilidade em estabelecer boas estratégias competitivas e em fortalecer uma cultura de inovação em todos os níveis organizacionais. É preciso que a inovação esteja inserida no planejamento estratégico da empresa, permeando todos os quadrantes do BSC, traduzindo-se em indicadores facilmente mensuráveis. Rocha Neto (2003), destaca que é preciso desenvolver competências humanas nas organizações, ampliando as práticas gerenciais estratégicas para desenvolver a capacidade tecnológica e incorporar novos conhecimentos. Segundo o autor, algumas destas práticas são:

- Criar procedimentos de novas contratações de pessoal capazes de internalizar novos conhecimentos;
- Planejar e implementar programas internos de formação e qualificação;
- Implantar um sistema gestão do conhecimento e de informação;
- Incentivar as práticas de *benchmarking*;
- Desenvolver um ambiente propício à criatividade, que aumente o comprometimento de todos os stakeholders, incluindo clientes e fornecedores.

NÃO DEIXE DE LER...

O livro "A Estratégia do oceano azul - Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante" escrito por W. Chan Kim e Renée Mauborgne. Seu conteúdo sugere matrizes que podem ser aplicadas em modelos de negócio e analisa cases de grande sucesso em todo mundo, como o do Cirque Du Soleil, que recriou o conceito de circo e Starbucks, com sua incomparável capacidade de fidelizar clientes.

3.1.3 Políticas de Inovação

Este material não tem a pretensão exaurir o conteúdo sobre políticas de inovação, o mesmo é muito extenso e de caráter mutável e dinâmico, sempre atrelado aos objetivos estratégicos do grupo político que exerce o governo em determinado período. O fato é que existe uma necessidade cada vez maior de integração e de cooperação entre os agentes econômicos e as instituições (empresariais, acadêmicas, governamentais e não governamentais), requerendo um esforço muito grande dos Estados nacionais para coordenar ações de política que visem a incentivar esse esforço coletivo. Dentre os aspectos positivos da política de inovação no Brasil, encontra-se o fato de dispormos de agência específica para o tema, a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), que financia a pesquisa, mediante programas variados, mantém incubadoras,

fornece capital de risco, funciona como banco e apoia indistintamente universidades e empresas.

Na segunda metade da década de 1990 foram estabelecidos instrumentos de financiamento e incentivo a pesquisa, desenvolvimento e inovação, caracterizando uma nova fase da Política de Ciência e Tecnologia (PCT) no tocante às necessidades do Sistema Nacional de Inovação. Até este momento, a PCT estava voltada para a pesquisa pura, realizada na esfera acadêmica, em detrimento do setor empresarial. A nova política diversificou as modalidades de financiamento, proporcionando que recursos destinados à inovação também chegassem às empresas privadas. Atualmente, como política de inovação, além dos incentivos fiscais, subvenções diretas também têm sido usadas para apoiar o gasto privado em P&D.

NÃO DEIXE DE VER...

No Brasil a FINEP e o SENAI oferecem continuamente vários editais de apoio à inovação, sejam de subvenção ou financiamento. Não deixe de acessar os sites www.finep.gov.br e www.portaldaindustria.com.br/senai e ver as ações de apoio à inovação promovidas por estas instituições.

3.2 Modelando negócios

Para nos auxiliar veremos várias ferramentas.

3.2.1 Mapa de Empatia

O termo empatia significa colocar-se no lugar do outro, ou seja, entender o que sentiria outro indivíduo em determinadas situações e circunstâncias específicas. O Mapa de Empatia foi concebido inicialmente por Scott Matthews, então sócio da empresa de pensamento visual Xplane. Esta ferramenta tem no cerne de sua aplicabilidade a capacidade colocar a perspectiva do cliente no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Num primeiro momento o mapa de empatias era utilizado como ferramenta para discussões mais simples e rápidas, voltadas para validar as necessidades de potenciais clientes. Esta evoluiu para pesquisas mais aprimoradas, com detalhes a respeito do que o cliente diz, faz, vê, pensa, sente e ouve a respeito de produtos e serviços, abortando também suas "dores" e dificuldades ao consumi-los, focando no que poderia ser feito para melhorar a experiência de consumo e trazer um maior potencial de fidelização da clientela.

Como se trata de uma ferramenta de forte apelo visual, é imprescindível observarmos um mapa de empatias antes de continuarmos com as explicações, veja a figura 03, a seguir:

Figura 03: Mapa de Empatias. Fonte: Adaptado de *Osterwalder e Pigneur 2011*

A utilização do mapa de empatias é extremamente simples e intuitiva, basta que os envolvidos na tarefa respondam as perguntas contidas em cada quadrante, cujo detalhamento veremos nos itens abaixo:

- O que o cliente fala e faz? Neste ponto devemos entender quais são os aspectos sociais envolvidos no processo do consumo do produto, desde o primeiro passo rumo à tomada da decisão da compra até o descarte do produto ou a lembrança sobre a utilização do mesmo;

- O que o cliente vê? Aqui devemos entender quais são as influências visuais a que ele (a) está sujeito ao consumir o produto?

- O que o cliente pensa e sente? Devemos nos perguntar quais são os sentimentos que permeiam o cliente quando consome o produto?

- O que o cliente escuta? Devemos entender quais são as pessoas que contribuem para a formação de opinião de consumo do cliente. Como ele é influenciado por terceiros?

- Quais são as fraquezas (dores)? Quais são os medos, empecilhos, barreiras, obstáculos que o cliente precisa lidar ao consumir o produto?

- Como o cliente pode ter ganhos adicionais? Como poderíamos surpreender o cliente com este produto?

Que tal reunir um grupo de amigos e utilizar o mapa de empatias para fomentar um brainstorming sobre a criação de novos produtos a partir da perspectiva do cliente? Mão à obra.

NÃO DEIXE DE LER...

O livro "Inovação Em Modelos de Negócios – Business Model Generation" escrito por Alexander Osterwalder. Seu conteúdo oferece ferramentas poderosas, simples e testadas para compreender, projetar, retrabalhar e implementar modelos de negócio, como o Mapa de Empatias que acabamos de estudar e o Canvas que estudaremos adiante.

3.2.2 *Value Proposition Design*

Criado pelos mesmos autores do Business Model Generation o "**Canvas de Proposta de Valor**" (*Value Proposition Design*) funciona como um detalhamento dos blocos **"Clientes" e "Proposta de Valor"** do Business Model Canvas, ferramenta que abordaremos na integra no próximo item deste capítulo. Esses dois blocos formarão o alicerce do modelo Canvas gerando a força gravitacional que permite a órbita dos outros blocos, pois eles definem "O Quê? " E "Para Quem? " À empresa **cria e entrega valor em forma de produtos e serviços**.

Para compreendermos o funcionamento desta ferramenta precisamos entender que a **Proposta de Valor** se resume no conjunto de benefícios que os clientes podem esperar de determinados produtos e serviços oferecidos por uma empresa.

A "*Value Proposition Design*" se divide visualmente em dois lados que precisam de um elemento de conexão, como pode observado na figura 04, abaixo:

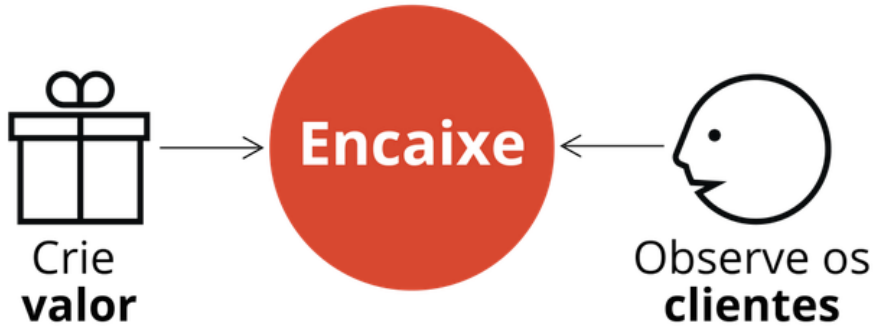


Figura 04 – Representação esquemática do Value Proposition Design. Fonte: Adaptado de *Osterwalder e Pigneur 2011*

De um lado está o **Perfil do Cliente**, que descreve de forma sintética um segmento específico de consumidores potenciais. E do outro lado está o **Mapa de Valor**, que descreve **os aspectos de uma proposta de valor específica criada por uma empresa** para os clientes citados.

O preenchimento da ferramenta deve ser feito pelo grupo pessoas envolvido no projeto, com a utilização de "post-its", da forma que se segue:

3.2.2.1 Perfil do Cliente

A parte localizada à direita da ferramenta, chamada Perfil do Cliente, deve ser dividida em **três blocos: Tarefas do Cliente, Dores e Ganhos**, como observado na figura 05, a seguir.

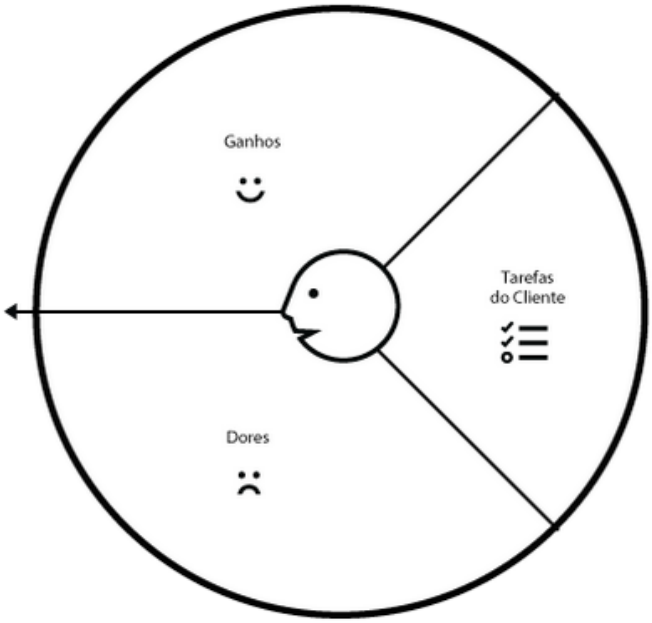


Figura 05: Representação esquemática do bloco Clientes da ferramenta Value Proposition Design. Fonte: Adaptado de *Osterwalder e Pigneur 2011*

O bloco **Tarefas do Cliente** descreve atividades que os clientes precisam realizar, seja no trabalho ou em atividades do dia a dia.

O bloco **Dores** aborda os **resultados ruins, os riscos e os obstáculos** relativos às tarefas do cliente.

O bloco **Ganhos** descreve os **resultados que os clientes querem alcançar** ou os benefícios concretos que estão procurando.

3.2.2.2 Mapa de Valor

O **Mapa de Valor**, localizado à esquerda da ferramenta, se divide também **em três blocos: Produtos e Serviços, Analgésicos e Criadores de Ganhos**. Vejamos a figura 06, a seguir:

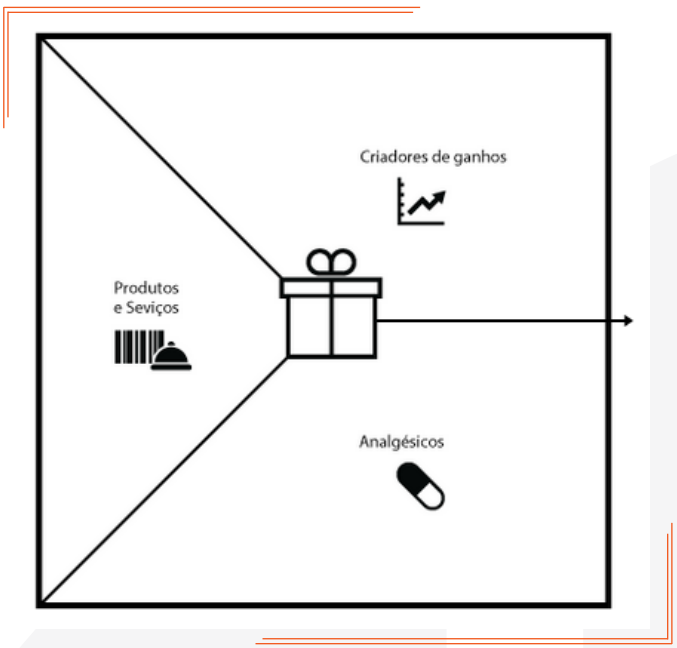


Figura 06: Representação esquemática bloco "Proposta de Valor" da ferramenta Value Proposition Design. Fonte: Adaptado de *Osterwalder e Pigneur 2011*

O bloco "**Produtos e Serviços**" lista todos os **produtos e serviços em torno dos quais uma proposta de valor é construída**. A ideia é que durante o processo de construção do **Canvas de Proposta de Valor**, sejam exploradas **várias possibilidades antes que um produto e/ou serviço específico seja finalmente escolhido**.

O bloco "**Analgésicos**" descreve como os produtos e/ou serviços **aliviam a dor do cliente**. A palavra dor é utilizada metaforicamente para explicitar um problema do consumidor que pode ser solucionado pelo produto ou serviço em estudo.

O bloco "**Criadores de Ganhos**" descreve como os produtos e/ou serviços criam **ganhos para o cliente**.

O quadro pode ser preenchido tanto começando pelo **lado direito do Perfil do Cliente**, sendo puxado pelas características do mercado e do segmento de clientes, ou pelo **lado esquerdo do Mapa de Valor**, tendo como impulso uma inovação, invenção ou recurso que a empresa proponente do produto ou serviço disponha.

A dica que podemos dar é que somente a proposta de valor não garante o sucesso de um negócio. A ideia no quadro pode parecer espetacular e revolucionária, mas é preciso que: **(a)** essa proposta de valor não apenas se **encaixe com o problema** dos clientes, mas **(b)** se encaixe dentro um **mercado acessível e lucrativo**, e **(c)** se encaixe dentro de um **modelo de negócios viável, adaptável e com fontes reais de receita.**

3.2.3 *Business Model Generation*

O *Business Model Generation* é um método voltado para criar modelos de negócios inovadores. Esse modelo ultrapassa a simples concepção de inovar em produtos apenas. Com mais abrangência a ferramenta utilizada (modelo de Canvas) permite concentrar as ideias e convergi-las em propostas de valor. O *Business Model Generation* permite a empreendedores canalizar suas ideias em um quadro simples e eficiente capaz de abordar todas as variáveis que interferem

na criação ou remodelação de um negócio.

É nesse contexto que surgem a maioria das *startups*, que não distante da realidade das empresas convencionais precisam de um planejamento para avaliar sua viabilidade, assim como apresentação da empresa aos seus *stakeholders* para obtenção dos mais diversos objetivos.

Para tanto, comumente se utiliza o Plano de Negócios para realização da avaliação e a descrição de todos os elementos que constituem a existência de uma empresa. Os seguintes autores afirmam que:

> Durante muitos anos o Plano de Negócio foi e é utilizado na criação de diversas empresas, a fim de analisar a viabilidade do negócio pretendido. Apesar de ser muito importante e necessária, a elaboração de um Plano de negócio é extensa e trabalhosa, sua análise é com base em apenas uma ideia, onde não há possibilidade de analisar a viabilidade de outros negócios simultaneamente (BARBOSA; NAGAMATSU; REBECCHI, 2013, p. 7).

Em viés, o *Business Model Generation* tem chamado atenção por sua eficiente aplicabilidade em elaboração de empreendimentos, em especial startups (BARBOSA; NAGAMATSU; REBECCHI, 2013, p. 10).

Testado em todo o mundo por organizações como a IBM, Ericsson, P&G, Organizações Globo, entre outras, o *Business Model Generation* tem ganhado espaço como ferramenta na criação de novos negócios porque permite que se prototipe diferentes modelos de negócios até chegar a um que torne evidente o seu sucesso.

No contexto holístico, o *Business Model Generation* se diferencia do Plano de Negócios por visualizar em uma única página através de sua principal ferramenta (Modelo de Canvas), todos os elementos que constituem um organismo empresarial, permitindo que seja analisado o encaixe estratégico entre diversas áreas. Essa foi a ideia de Alexander Osterwalder, suíço, que desenvolveu em sua tese de doutorado um modelo de negócio inovador que revolucionou a maneira de pensar de novos empreendedores e empresas. Esse modelo intitulado como o *Business Model Generation* (Geração de Modelo de Negócio) foi idealizado por Alexander de forma que incentivasse a inovação e prototipação de empresas (BARBOSA; NAGAMATSU; REBECCHI, 2013, p. 7).

3.2.4 Modelo de canvas

O Canvas é a principal ferramenta utilizada para criar diversos modelos de negócios, muitas vezes simultâneos. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) o modelo conta com nove componentes que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor e cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. O Quadro 1 apresenta os componentes do modelo.

	Componentes	Descrição
Clientes	Segmento de Clientes	Segundo Lacob et al (2012) esse componente define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir. Em novos modelos de negócios, o planejamento e leitura deste bloco ajuda a explorar as necessidades dos clientes que ainda não foram atendidas pelo mercado.
	Canais	Osterwalder, Pigneur e Tucchi (2005) descrevem como os vários meios que a empresa pode usar para entrar em contato com seus clientes. Os canais são essenciais para o contato dos clientes com o produto e importantes na experiência geral.
	Relacionamento com Clientes	Diz respeito as relações que uma empresa constrói com seus clientes (OSTERWALDER, 2004). As empresas devem definir cuidadosamente quais tipos de interações querem manter com seus clientes, pois afetam diretamente nos lucros. Esses lucros, segundo Grant e Schlesinger (1995) podem ser alcançados através de novos clientes, o aumento da rentabilidade dos clientes existentes e da extensão da relação com os clientes existentes.
Oferta	Proposta de Valor	Descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específicos. A proposta de valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011, p. 22).
Infraestrutura	Recursos Principais	Segundo Barbosa, Nagamatsu e Rebecchi (2013) são os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar. Estes recursos englobam todos os ativos importantes, que sem eles a empresa não poderia alcançar a competitividade.
	Atividades Principais	Refere-se a organização das atividades e recursos necessários para criar valor para os clientes (COELHO, 2012). Este bloco está relacionado aos processos ligados a rotina da empresa que devem ser executados constantemente para que o modelo de negócio tenha um bom funcionamento.
	Parcerias Estratégicas	Descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócios para funcionar (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011, p. 38). Uma empresa sofre a influência de seus steakholders. Firmar alianças para minimizar os riscos é uma prática que colabora para o sucesso.
Viabilidade Financeira	Estrutura de Custos	A estrutura de custos descreve todos os custos procedentes da operação de um modelo de negócios (IACOB et al. 2012). Os resultados deste componente influência diretamente no sucesso do modelo de negócio.
	Estrutura de Receitas	Orofino (2011) relata que a estrutura de receitas representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes. Cabe a empresa o questionamento de quanto cada segmento de cliente está disposto a pagar pela proposta de valor.

Quadro 1: Componentes do Modelo Canvas. Fonte: Pesquisa, 2014

À primeira vista o Canvas parece um simples diagrama, mas a facilidade de análise que ele traz só passa a ser realmente compreendida à medida que se visualiza os exemplos. A Figura 7 apresenta o modelo utilizado.

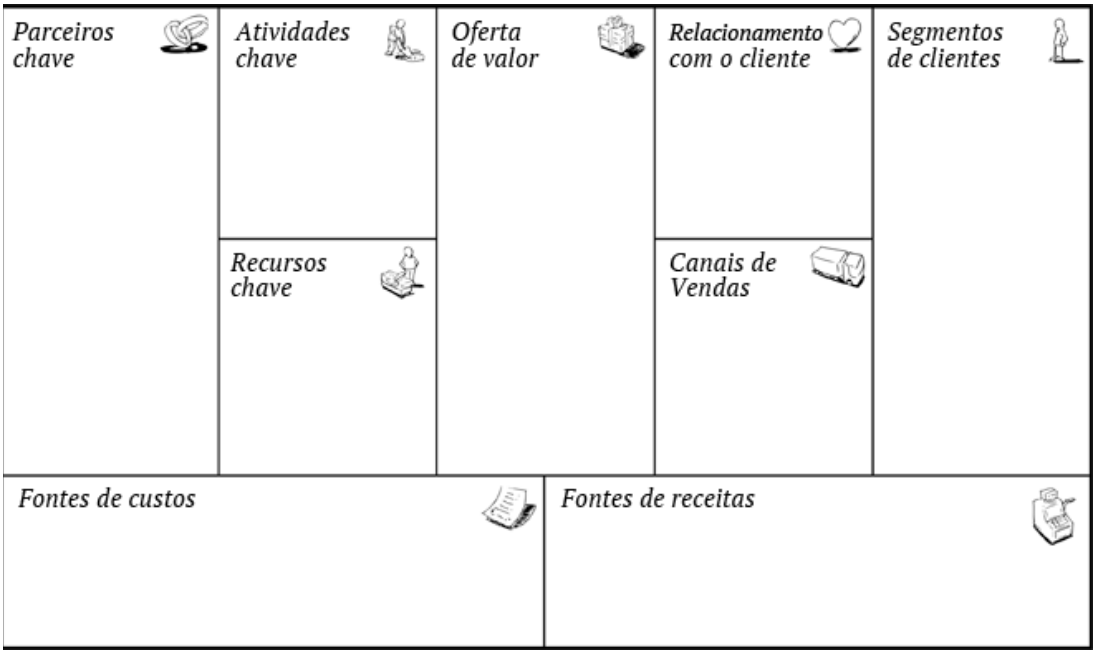


Figura 7: Modelo canvas. Fonte: Pires, 2012

NÃO DEIXE DE VER...

O Modelo Canvas pode ser utilizado como ferramenta de apoio ao serviço de consultoria para modelagem e remodelagem de negócios. Uma importante iniciativa de consultoria é o programa Pré-Consultores, uma parceria entre o EMPREENDE (UnP) e o Sebrae RN, iniciada em 2011, contando com o apoio do CDL Jovem Natal. O projeto oferece às micro e pequenas empresas do estado orientação para adoção de práticas gerenciais, remodelagem e desenvolvimento sustentável dos negócios. Veja este projeto no site: www.rn.sebrae.com.br (Link melhorando minha empresa).

3.3 Designers

O design na abordagem do *Business Model Generation* tem papel fundamental na criação de novos negócios. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) as pessoas de negócios, sem perceber praticam design todos os dias, pois desenvolvem organizações, estratégias, modelos de negócios, processos e projetos. O trabalho de um designer traz questionamentos intermináveis sobre a melhor forma de criar o novo, descobrir o inexplorado, estender os limites do pensamento, apresentar novas opções e, em resumo, criar valor para os usuários.

São apresentados seis tipos de designers: *insights* dos clientes, ideação, pensamento visual, protótipos, contanto histórias e cenários. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) o desdobramento das características de cada tipo constrói a forma como o modelo de negócio vai atender a essência da ideia inicial e a estrutura que vai melhor se adequar para a atuação da empresa

frente ao mercado. Vale ressaltar que dois ou mais tipos podem ser explorados simultaneamente para um único modelo de negócio. Existem várias ferramentas que podem ser utilizadas para o desenvolvimento de cada tipo de designer. O brainstorming, o mapa da empatia dentre outros exercícios é uma técnica frequente para elaboração dos designers propostos pelos autores.

3.4 Padrões

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) alguns modelos de negócios possuem características similares, os quais são denominados de padrões. Estes podem se repetir em tipos de negócios completamente diferentes, podendo ser facilmente identificados por meio da análise do Canvas.

O Quadro 2 aborda sobre os cinco principais padrões existentes.

Padrões	**Modelos de negócios Desagregados**	**A cauda Longa**	**Plataformas multilaterais**	**GRÁTIS como modelo de Negócios**	**Modelos de negócios abertos**
Contexto (Antes)	Um modelo integrado combina gerenciamento de infraestrutura, inovação de produto e relacionamento com o cliente sob um mesmo teto.	A proposta de valor visa apenas os clientes mais lucrativos.	Uma plataforma de valor se direciona a um segmento de clientes.	Uma proposta de valor alto custo é oferecida apenas a clientes pagos.	Recursos de P&D e Atividades Chave são concentrados dentro da empresa.
Desafio	Os custos são mais altos. Diversas culturas organizacionais conflitantes estão combinadas em uma única entidade, resultando em compensações desnecessárias.	Direcionar a segmentos menos lucrativos com proposta de valor especifica é muito caro.	A empresa não consegue adquirir novos clientes potencias que estejam interessados em acessar a base de clientes existentes.	O alto preço afasta os clientes.	O P&D é caro /ou a produtividade está caindo.

Solução (Depois)	O negócio está desagregado em três modelos separados, porém complementares, lidando com gerenciamento de infraestrutura, inovação de produtos e relacionamento com os clientes.	A proposta de valor nova ou adicional visa um número maior de segmentos de clientes historicamente menos lucrativo que quando agregados são lucrativos.	Uma proposta de valor que dê acesso a um segmento de clientes existente da companhia é adicionada. Por exemplo, fabricante de console de jogos.	Diversas propostas de valor são oferecidas a diferentes segmentos de clientes com diferentes fontes de receitas, um deles livre de custo (ou custando muito pouco).	Recursos e atividades de P&D internas são alavancados pela utilização de parceiros externos. Resultados de P&D internos são transformados em propostas de valor.
Exemplo	Bancos privados Telefonia Celular	Indústria editorial (lulu.com) LEGO	Google, Nitendo, Sony, Microsoft, Apple.	Flickr, Skype, Gillete, Metro.	Procter & Gamble. Innocentive.

Quadro 2: resumo dos padrões. Fonte: Elaborado pelo autor com base em *Osterwalder e Pigneur (2011)*

3.5 Estratégia

Todos os elementos vistos até aqui colaboram para a criação ou renovação de um modelo de negócios. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) existe uma ferramenta essencial para análise de como o modelo se comportará no mercado, assim como também faz uma reinterpretação do modelo criado, permitindo questionamentos construtivos para melhor adequação no ambiente em que o negócio está inserido.

3.5.1 Ambiente de modelos de negócios

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) desenvolver uma boa compreensão do ambiente onde o modelo de negócio está inserido ajuda a torná-los mais sólidos e competitivos. Com as constantes mutações sofridas pelo mercado (inovações tecnológicas, novas propostas de valor inovadoras) se faz necessário acompanhamento assíduo do ambiente.

3.5.2 Avaliando modelos de negócios

Outra área estratégica é avaliar o modelo de negócio. Essa permite avaliar a saúde de sua posição no mercado, isso permite a criação de uma base para aprimoramentos (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011). Para tanto a ferramenta Análise Swot é utilizada em conjunto com o quadro de Canvas para avaliar os pontos fortes e fracos, assim como também as oportunidades e ameaças de cada componente do quadro.

3.5.3 A estratégia do oceano azul sob a ótica do modelo de negócios

Essa estratégia é um método para questionar propostas de valor, modelos de negócios e explorar

novos segmentos de clientes (OSTERALDER E PIGNEUR, 2011, p. 226). Trata de criar negócios totalmente diferentes, ao invés de competir com os já existentes. Isso pode ser feito em espaços inexplorados de mercados. Esse método combinado com o quadro de modelo de negócios gera uma ferramenta importante.

3.5.3.1 Gerenciando múltiplos modelos de negócios

Diante do dinâmico e flexível modelo de negócios, uma complexidade é encontrada quando um novo projeto é planejado em paralelo com um já estabelecido. Osterwalder e Pigneur (2011) relatam que é necessário evitar conflitos entre os modelos de negócios que vão se integrar e permitir a autonomia necessária para tal situação. Um exemplo atual é dado pela fabricante Mitsubishi, renomada no Brasil pela fabricação de veículos, desponta no mercado internacional como fabricante de aviões.

3.6 Plano de negócios

Após o despertar de atribuições tão relevantes para a criação de negócios, é necessário que haja o planejamento para a execução das ações para que o negócio seja viável. "Planejar significa estudar antecipadamente a ação que será realizada ou colocada em prática e quais os objetivos que se pretende alcançar" (CHIAVENATO, 2008, p. 131).

A ferramenta mais utilizada para desenvolver esse planejamento é o plano de negócios. Dornelas (2011) define que o plano de negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não. O propósito é definir e delinear uma estratégia para atuação no futuro, sua estrutura apresenta o Plano de Marketing, Plano Operacional e Plano financeiro do empreendimento.

NÃO DEIXE DE VER...

O SEBRAE disponibiliza um guia completo para criação de um plano de negócios. Não deixe de ver, para baixar basta acessar o link http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Como-elaborar-um-plano-de-neg%C3%B3cio e fazer download o arquivo PDF.

Síntese

Síntese

Neste capítulo observamos que os mercados atuais apresentam surpreendente grau de dinamismo, demandando das organizações investimentos contínuos no potencial criativo dos seus colaboradores. Neste contexto o aspecto criatividade torna-se elemento base para a diferenciação e ganho de vantagem competitiva, principalmente quando está ligada à inovação de produtos e serviços. Aprendemos que a criatividade é a capacidade do ser humano de gerar soluções, esta pode ser promovida, aprendida e desenvolvida.

Outro ponto importante abordado neste capitulo foi o *Business Model Generation*, um método voltado para criar modelos de negócios inovadores. Esse modelo ultrapassa a simples concepção de inovar em produtos apenas. Com mais abrangência a ferramenta utilizada (Modelo de Canvas) permite concentrar as ideias e convergi-las em propostas de valor. O *Business Model Generation* permite a empreendedores canalizar suas ideias em um quadro simples e eficiente capaz de abordar todas as variáveis que interferem na criação ou remodelação de um negócio.

Por fim vimos que o propósito de um plano de negócios é definir e delinear uma estratégia para atuação no futuro, sua estrutura apresenta o Plano de Marketing, Plano Operacional e Plano financeiro do empreendimento.

Referências Bibliográficas

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de; FLEICH, Denis de Souza; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. **A medida da criatividade: possibilidades e desafios**. In: ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FLEICH, Denis de Souza. Medidas de criatividade: teoria e prática. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BARBOSA, Janaina; NAGAMATSU, Fabiano Akiyoshi; REBECCHI, Adriana. **BUSINESS MODEL GENERATION E AS CONTRIBUIÇÕES NA ABERTURA DE STARTUPS. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS**, 2., 2013, São Paulo. Anais do II singep. São Paulo: Repositório Uninove, 2013. p. 1 - 17.

Bonduelle, G. 2007. **Qualidade total na gestão florestal. Material didático do curso de especialização à distância em gestão florestal**. Universidade Federal do Paraná, PECCA, Curitiba, 205 pp.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. **Indicadores de clima para a criatividade no ambiente de trabalho**. . In: ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FLEICH, Denis de Souza. **Medidas de criatividade: teoria e prática**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

Camargo, Maristela Gomes de; **A IMPORTÂNCIA DA CRIATIVIDADE COMO FATOR DE INOVAÇÃO PARA AS CORPORAÇÕES E O DESIGN**. Gramado 2014.

COELHO, Cristina Alexandra Alves. **Inovação no Modelo de Negócio: O Caso do Setor Grossista Alimentar em Portugal**. 2012. 84 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Empreendedorismo e Internacionalização, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2012.

GRANT, Alan W.h.; SCHLESINGER, Leonard A.. Realize your customers: Full Profit Potential. **Havard Business Review**, Boston, v. 73, p.59-72, set. 1995. Disponível em: <https://hbr.org>. Acesso em: 20 junho 2015.

IACOB, M. E. et al. **From enterprise architecture to business models and back**. Enschede: Springer, 2012. Disponível em: <http://link.springer.com>. Acesso em: 26 out. 2014.

OLIVEIRA, Débora Pereira; SILVA, Dener Luiz da; CAVALCANTE, Rita Laura Avelino. **Barreiras à criatividade e reflexões sobre o papel do professor.** In: CONGRESSO NACIONAL DE PSICOLOGIA
ESCOLAR E EDUCACIONAL, 10, 2011, Maringá. Anais... X CONPE, Maringá: UEM, 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios. Um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, Alexander. **THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY: A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACH**. 2014. 169 f. Tese (Doutorado) - Curso de Informatique de Gestion, Universite de Lausanne Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; TUCCI, Christopher L.. CLARIFYING BUSINESS MODELS:: ORIGINS, PRESENT, AND FUTURE OF THE CONCEPT. **Communications Of The Association Systems**, Atlanta, v. 15, p.1-40, maio 2005.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **TÉCNICAS DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO N O DESENVOLVIMENTO D E MODELOS DE NEGÓCIO**. 2011. 169 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação**. 24 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2009.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Criatividade e inovação**. Academia Pearson. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PIRES, Eduardo Menezes. **Consolidando o Business Model Framework: Estratégia de crescimento e competitividade na metodologia Business Model Generation**. 2012. 63 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciência da Computação, Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

ROCHA NETO, I. **Gestão de organizações: pensamento científico, inovação, ciência e tecnologia, auto-organização, complexidade e caos, ética e dimensão humana**. São Paulo: Atlas, 2003.

SEABRA, Joana Miguel. **Criatividade. Psicologia.com.pt: O portal dos psicólogos**. 11 Jul. 2008.

Marcelo Bandiera Pereira, Raniery Christiano de Queiroz Pimenta, Leonardo Doro Pires e Carolina Barbosa Montenegro

Empreendedorismo

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

Sumário

CAPÍTULO 4 - Como Empreender Hoje

Introdução.....05

4.1. Políticas e projetos de apoio a empreendedores.....05

4.2. *Startup*.....05

4.3. Incubadoras de Empresas.....07

4.3.1. O processo de Incubação.....09

4.4. Aceleradoras.....11

4.5. Incubar ou acelerar?.....12

4.6. Parques Tecnológicos.....13

4.7. Financiamento e apoio a novos empreendimentos.....14

4.8. Modalidades de financiamento (editais, subvenções, empréstimos e investimento-anjo).....14

4.8.1. Capital de Risco.....14

4.8.2. *Private Equity*.....15

4.8.3. Dívidas Bancárias.....15

4.8.4. Dívida Fomento.....16

4.8.5. Subvenção Econômica.....16

4.8.6. Linhas de Fomento.....16

4.9. Investimento-Anjo.....17

4.10. Outras modalidades de apoio: mentorias, redes de relacionamento.....18

Síntese.....21

Referências.....22

Capítulo 4 Como Empreender Hoje

Introdução

No cenário atual, de dinamismo do mercado e de rápida evolução da sociedade, o constante crescimento em diversas áreas do conhecimento estimula cada vez mais o desenvolvimento e aprimoramento de competências necessárias para a inovação e prática do empreendedorismo. Atualmente, o empreendedorismo pode ser considerado como um dos mais relevantes motores que impulsionam o desenvolvimento econômico e a geração de riquezas de um país. Segundo Ries (2012, p. 14), "há mais empreendedores atuando do que em qualquer outro período da história".

Discussões e desdobramentos desse tema têm causado grande interesse na sociedade e, assim, vêm despertando instituições públicas e privadas para o desenvolvimento de programas voltados ao fomento, amparo e suporte aos que procuram criar novos negócios.

Diante desse contexto, abordaremos nesta unidade a temática relacionada a como empreender nos dias atuais, através de meios mais contemporâneos de suporte e de apoio a empreendedores e empresas nascentes; explicando conceitos, funcionamento e formas de ingresso nos processos de incubação de empresas, aceleradoras e parques tecnológicos; explanando definições e como desenvolver negócios, além de, descrever quais estratégias podem ser utilizadas para conseguir recursos financeiros e de apoio.

4.1 Políticas e projetos de apoio a empreendedores

Pesquisas revelam que os dois primeiros anos de funcionamento de uma empresa são os mais críticos e com maiores chances de fechamento (SEBRAE, 2011), os programas oferecidos por núcleos de desenvolvimento de empresas como Incubadora, Aceleradoras e Parques Tecnológicos ganham destaque ao abrigar negócios com o objetivo maior de potencializar negócios inovadores e desenvolver empreendedores afim de alcançar mercados através de redes inteligentes de negócios.

Cassiano Farani, na apresentação do livro, "Do Sonho à Realização em 4 Passos", que é fascinado em como algumas organizações simplesmente davam certo, enquanto outras falhavam, e como vimos, as pesquisas corroboram com este pensamento (BLANK, 2012).

A partir daí, colocamos você para refletir a respeito de alguns questionamentos: Por que alguns empreendedores conseguiram e outros não? O que era diferente para vencedores e perdedores? Com explicar a existência de aglomerados mundiais que foram criados por empreendedores que nem sequer foram à escola, tiveram informações ou acesso a capital?

4.2 *Startup*

O que são *Startups*?

Vimos a importância da criatividade para a inovação e para o empreendedorismo, e para

ajudar o empreendedor no caminho a ser trilhado para desenvolver negócios inovadores e de sucesso, importantes políticas e projetos estão sendo cada vez mais difundidas e procuradas por pessoas que possuem boas ideias, querem montar seus negócios, mas não conseguem sozinhas transformá-las em algo rentável e escalável.

Mas o que significa ser escalável na linguagem de negócios? O termo vem do conceito de produção em escala, ou seja, algo que pode ser reproduzido em grande quantidade com ganho de produtividade. Segundo Cássio Spina, especialista em startups, este conceito se aplica além da indústria de produtos, mas também na prestação de serviços que possam ser replicados sem demandar recursos voltados para capital e mão de obra, na mesma proporção do seu crescimento (EXAME, 2012).

Antes de entendermos sobre os mais modernos e atuais projetos relacionados ao desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil e no mundo, é importante que venhamos a compreender melhor o que são startups e quais são as tendências relacionadas a esta proposta.

Nos últimos anos, a palavra startup está ligada diretamente ao empreendedorismo e inovação, recordando as empresas como: Apple, Facebook e Google, dentre outras, que cresceram positivamente no mercado em que atuam e que estão em posição de liderança.

Figura 1: *Startup* e inovação. Fonte: www.shutterstock.com

Mas, o que é uma *startup*? A termologia tem sido bastante utilizada pelos empreendedores, mas, poucos conhecem o que realmente significa: "start" quer dizer "iniciar", e "up", "para cima". O especialista em startup Gitahy (2011), descreve como sendo um modelo de empresa jovem ou embrionária em fase de construção de seus projetos, que está vinculada fortemente à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras. O autor ainda complementa, em consonância com Blank e Dorf (2014) que startup é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.

> *Startups* são pequenas empresas montadas em casa ou em faculdades e que recebem pequenos aportes de capital. Elas exploram áreas inovadoras de determinado setor (mais comumente a de tecnologia), possuindo uma aceleração de crescimento muito alta já nos primeiros meses de existência em virtude de investimentos feitos por fundos de investimento especializados (LONGHI, 2011, p.1).

NÃO DEIXE DE VER...

Para conhecer melhor a respeito no mundo de startups sugerimos que acessem o site: http://brazilinnovators.com/, que, trata de uma rede fundada a quatro anos por Bedy Yang, conselheira de startups e de grandes empresas, uma das brasileiras mais relevantes no cenário mundial no assunto. Hoje, a rede possui quatro programas: TechMission, voltado para imersão e capacitação destinado a empreendedores com negócios inovadores e de alto potencial de crescimento no Vale do Silício; Pitch Prep é um programa de capacitação e treinamento dos empreendedores para melhorar o desempenho na hora de apresentar suas respectivas empresas e projetos; Imagine que tem como objetivo gerar soluções inteligentes para problemas reais, incentivando o desenvolvimento de startups nos setores mais críticos do país e estimulando empreendedores em potencial a se tornarem referência mundial; e, Innovators Day, evento anual que tem como objetivo de criar e fortalecer a marca Brasil incluindo o tema na agenda dos maiores agentes de inovação mundo.

Leia mais sobre quais negócios estão sendo desenvolvidos pelas startups brasileiras e que, com a ajuda de Yuri Gitahy, membro do conselho da ABStartups, Guilherme Calheiros, diretor de Inovação e Competitividade Empresarial, do Porto Digital, Camila Farani, investidora-anjo, e Reinaldo Normand, empreendedor, a EXAME.com listou as startups para você ficar de olho no ano de 2015, vejam quais os tipos de negócio que cada uma atua em: http://exame.abril.com.br/pme/noticias/8-startups-para-ficar-de-olho-em-2015.

4.3 Incubadoras de Empresas

Para entendermos melhor sobre incubadoras de empresas, faz-se necessário saber um pouco a respeito da história do início do movimento de incubação no Brasil e no mundo. O movimento de incubadoras, começou a se desenvolver por volta da década de 1950 nos Estados Unidos, a partir de três vertentes voltadas para o **condomínio de empresas**, para o **programa de empreendedorismo** e para os de **investimentos em novas empresas de tecnologia**.

No Brasil, este processo teve início na década de 1980, a partir da iniciativa do CNPq de implementação do primeiro Programa de Parques Tecnológicos no país, e vem mostrando forte crescimento a cada ano.

NÃO DEIXE DE VER...

No Brasil, o movimento tem como líder a Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores), criada em 1987, reunindo mais de 300 associados entre incubadoras de empresas, parques tecnológicos, instituições de ensino e pesquisa, órgãos públicos e outras entidades ligadas ao empreendedorismo e à inovação. A associação atua por meio da promoção de atividades de capacitação, articulação de políticas públicas, geração e disseminação de conhecimentos. Veja mais no site: http://anprotec.org.br/site/

Numa fase inicial, as incubadoras focavam exclusivamente em setores científico-tecnológicos, tais como informática, biotecnologia e automação industrial, habitualmente chamadas de incubadoras de empresas de base tecnológica, mas, atualmente este objetivo vem se ampliando, e elas têm o propósito de contribuir para o desenvolvimento local e setorial. Além da área de tecnologia, outras atividades se mostram potencializadas quanto tratamos de incubação.

Observe na figura 2, no Brasil, temos incubadoras atuando nas mais diversas áreas, tais como: tecnologia, tradicional, mista, cultural, social, agroindustrial e de serviços.

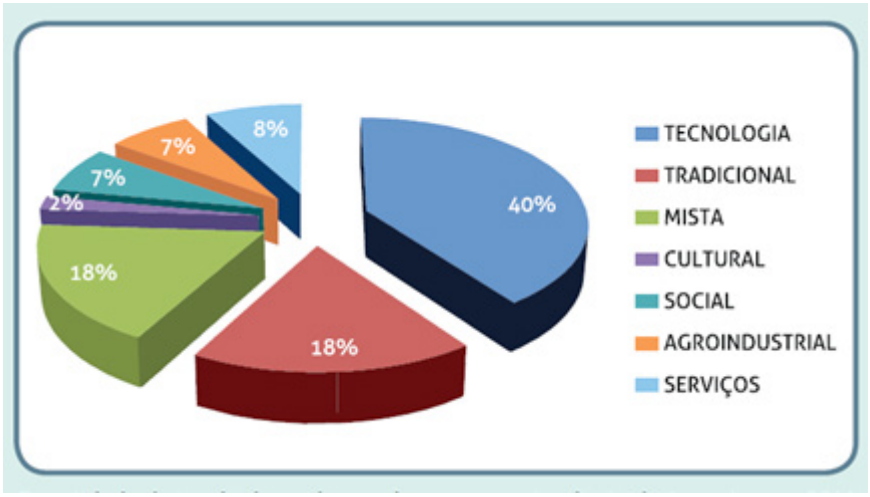


Figura 2 – Setores de atuação das Incubadoras Brasileiras. Fonte: Anprotec, 2011

Conforme dados da Anprotec (2011), mais de 384 incubadoras são responsáveis por 2.509 empresas graduadas, que faturam R$ 4,1 bilhões anuais e empregam 29.205 pessoas. As empresas incubadas somam 2.640, com 16.394 postos de trabalho e faturamento de R$ 533 milhões. Esses números mostram a capacidade de crescimento das empresas que passaram pela incubação, demonstrada tanto pelas incubadoras tecnológicas quanto pelas tradicionais.

Uma incubadora de empresas pode ser definida como um ambiente flexível e encorajador, no qual são oferecidas facilidades para o surgimento e o crescimento de novos empreendimentos. Assim, uma incubadora é um mecanismo - mantido por entidades governamentais, universidades, grupos comunitários, etc. - de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos (incubados ou associados), por meio de um regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado, além de orientação prática e profissional (DORNELAS, 2001).

Podemos também afirmar que a principal contribuição para se atingir o objetivo da incubadora está na aproximação entre os desenvolvimentos acadêmico-científicos e o ambiente empresarial, uma tentativa de promover o desenvolvimento do empreendedorismo e levando à realização da inovação.

Segundo a Anprotec (2011), os objetivos mais citados pelas incubadoras no que se refere a gestão esforços são eles: a dinamização da economia local e do setor específico de atividade; a criação de spin-offs1; a inclusão socioeconômica e a geração de emprego e renda.
As incubadoras, destinadas a amparar o estágio inicial de empresas nascentes, têm como objetivo principal a produção de empresas de sucesso, em constante desenvolvimento, financeiramente viáveis e competitivas em seu mercado.

NÃO DEIXE DE VER...

Quando falamos de Incubadora de Empresas, podemos citar a experiência da Universidade Potiguar, integrante da Rede Laureate de ensino. A Incubadora Empreende UnP é um órgão integrante do Centro de Empreendedorismo – Empreende da UnP, o qual é uma organização interna da Universidade Potiguar, que tem como objetivo estimular e apoiar o empreendedorismo, à inovação e à geração de novos negócios contribuindo para o desenvolvimento local, regional e nacional sustentáveis. Para saber mais, acesse: https://unp.br/empreende/incubadora-de-empresas/

4.3.1 O processo de Incubação

Após compreendermos o que é uma incubadora de empresas, partimos agora para entendermos como ocorre o processo de incubação. A figura 3 nos mostra o macroprocesso principal dos programas de incubação, o qual tem como principal etapa a residência, ou seja, a transformação do candidato em empresas, que por consequência, consiste no produto final dos programas de incubação.

Figura 3: Macroprocesso Principal dos Programas de Incubação. Fonte: Caulliraux (2001, p. 20)

Podemos dizer que, de forma geral, as incubadoras procuram aumentar a eficiência em seu processo principal, buscando sempre melhorar a qualidade dos candidatos, aumentando a eficiência do período de residência, aumentando as chances de sobrevivência das empresas graduadas, isto é, das empresas que concluem a etapa de residência (CAULLIRAUX, 2001).
Muitas incubadoras dividem o processo de incubação em duas etapas, a de pré-incubação e a de incubação. A pré-incubação é a etapa do processo no qual a incubadora apoia, por tempo determinado, empreendimentos em fase de idealização e/ou concepção, ou seja, na fase que antecede sua formalização; já o processo de incubação, é considerada como sendo a etapa na qual a incubadora apoia, dando suporte, por tempo determinado, a empresas já formalizadas.
As incubadoras de empresas, diante da necessidade de manterem uma sintonia entre estrutura e serviços, atendendo às novas exigências da sociedade, precisaram ampliar quantitativa e

qualitativamente seus resultados, revelando para os interessados suas ações e conquistas.
Dentro desse contexto, a Anprotec deu início ao processo de construção de um modelo de atuação para as incubadoras brasileiras, denominado de CERNE (Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendedores), visando promover um salto em relação a quantidade e qualidade de incubadoras de empresas nas mais diferentes áreas de atuação no Brasil, como já vimos anteriormente.

O CERNE foi concebido como epicentro de um processo de desenvolvimento, inspirado nos modelos de atuação dos Small Business Development Centers (SBDCs) e dos Business Innovation Centers (BICs), programas de sucesso no apoio diferenciado às micro e pequenas empresas existentes nos Estados Unidos e na Europa, respectivamente (ANPROTEC, 2008).
Trata-se de um modelo de referência que identifica os sistemas, elementos e práticas chave que uma incubadora deve implantar para gerar, sistematicamente, um número cada vez maior de empreendimentos inovadores de sucesso (ANPROTEC, 2008).

Com relação ao processo de incubação, foram considerados os estágios para o desenvolvimento de uma empresa incubada, desde a prospecção e seleção, a capacitação dos empreendedores e o acompanhamento das empresas incubadas, conforme a figura 4.

Figura 4 – Elementos do Modelo CERNE. Fonte: Anprotec (2008).

As incubadoras lançam editais a fim de chamar os interessados, apresentando regras e procedimentos do processo e convocando os interessados a se candidatarem, tais ações estão dentro da etapa do processo chamada de sensibilização e prospecção. A seleção é a próxima fase, onde a incubadora avalia quais são os candidatos que possuem projetos mais alinhados e com maior propensão ao sucesso.

Após selecionar, a incubadora deve possuir um modelo de contrato padronizado, estabelecendo regras claras relativas ao processo de incubação, além de documentos que comprovem a sua existência formal e o seu relacionamento (independência, orçamento, relatórios) com a mantenedora e os parceiros, de forma a viabilizar a gestão e os relacionamentos interinstitucionais.

A etapa de monitoramento é realizada assim que os empreendedores iniciam o processo de incubação e passam a ser capacitados e tem suas empresas orientadas para o desenvolvimento. No decorrer do processo, a equipe da incubadora avalia periodicamente as empresas, e, quando

for avaliado que a empresa já se encontra preparada para caminhar com suas próprias pernas, a incubadora já poderá torná-la graduada, ou seja, apta a sobreviver no mercado, apresentando condições de, saindo da incubadora, manter-se de forma sustentável e competitiva. Nessa fase, cabe a Incubadora apenas manter um relacionamento de acompanhamento menos direto, mas dando suporte no andamento das atividades, através de assessorias e consultorias nas áreas de gestão, tecnologia, mercado e capital.

No gerenciamento básico, etapa que permeia todo o processo, a incubadora deve possuir um sistema formalizado de gestão da infraestrutura física e tecnológica que seja compatível com as necessidades dos empreendimentos apoiados. Além disso, a estrutura deve contar com um conjunto de serviços de apoio que dê sustentação à equipe de gestão, o que inclui: vigilância, limpeza, manutenção, secretaria.

Além disso, o sistema deve contar com o apoio de uma assessoria de comunicação e marketing, utilizando as ferramentas de comunicação, assessoria de imprensa e relações públicas, que fortaleçam a sua imagem e visibilidade diante de toda a comunidade.

A definição e detalhamento dos elementos, sistemas e processos a serem implantados é muito importante para que as incubadoras consigam um "salto de qualidade". Mas, não significa dizer que é suficiente, uma vez que o sucesso do novo modelo depende da compreensão e implantação de um conjunto de princípios sobre os quais os elementos, sistemas e processos serão estruturados, são eles: foco nos clientes, foco nos processos, ética, sustentabilidade, responsabilidade e melhoria contínua.

4.4 Aceleradoras

A relutância dos capitalistas de risco em investir durante os anos 2000, marcados pela alta no número de empresas de tecnologia da informação deixou o ônus e, também os riscos dos investimentos a cargo dos investidores anjo.

Entretanto, os investidores anjo tendem a investir valores bem menores quando comparados às empresas de capital de risco. Como consequência do investimento reduzido, muitos novos empreendimentos ficaram sem capital suficiente para lançar os seus negócios (MITCHELL, 2010). Esta lacuna estimulou o aparecimento de uma nova geração de empresas de investimento, conhecidas como aceleradoras. Fishback et al. (2007) afirma que as aceleradoras são compostas por grupos de empresários, normalmente experientes, que prestam serviços de gestão, conhecimento e expertise, orientação e mentoria, cedem espaços físicos, abrem redes de contato para empresas nascentes, de forma a dar suporte e ajudá-las a ter sucesso nas primeiras fases do negócio, onde, normalmente, os riscos são maiores.

O surgimento das aceleradoras veio no intuito de criar um sistema propício para o desenvolvimento, crescimento e inserção no mercado de empresas nascentes, de forma que estas possam se consolidar no mercado ao qual atua. Tais mecanismos tem o propósito de ajudar no desenvolvimento de um grupo preparado para lidar com riscos, afinado com a ideia do negócio, e também orientado para negócios oriundos a partir da ideia, seja através de protótipos ou da construção e aperfeiçoamento de produtos e/ou serviços.

Ries (2012) complementa a ideia, mostrando que uma aceleradora é uma organização humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza, e que tais empreendimentos, em sua quase totalidade, são estabelecidos em um ambiente incerto e volátil, com a intenção de trazer uma nova oportunidade de negócio para o mercado.

Mas você sabe quais são as aceleradoras mais bem-sucedidas e conhecidas no mundo? O autor Fishback et al. (2007) citam a Foundry, Inc., TechStars, Y-Combinator, YEurope, e o Accelerator

Corporation.

Um programa de aceleração, conforme Miller e Bound (2011) é um processo de aplicação aberta, mas altamente competitivo, tendo como foco pequenas equipes, onde as prestações dos investimentos geralmente são em troca da participação acionária, oferecendo apoio aos projetos por tempo limitado e programado com orientações intensivas.

A Wayra, uma aceleradora, patrocinada pela empresa de telecomunicações espanhola Telefónica que está presente tanto na Europa como na América Latina, oferece serviços de consultoria e coloca à disposição todos os recursos da Telefónica para que os pequenos empreendedores possam competir em igualdade de condições com as empresas já estabelecidas. Fazendo este trabalho, a Wayra se tornou uma das principais aceleradoras do setor de tecnologia da informação em comunicações do mundo. A estratégia utilizada pela aceleradora é trabalhar com startups que sejam fornecedoras para a Telefónica.

No Brasil, além da Wayra da Telefónica, podemos citar como aceleradoras bem conhecidas: Startup Farm, 22122, Aceleratech, Espm, Visão de Sucesso da Endeavor e Plug and Play da Editora Abril, dentre outras.

NÃO DEIXE DE VER...

O *Startup* Brasil, Programa Nacional de Aceleração de Startups, é uma iniciativa do governo federal, criado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) com gestão da Softex, em parceria com aceleradoras, para apoiar as empresas startups de base tecnológica. O programa funciona por edições com duração de um ano, em cada edição são lançadas duas chamadas públicas, uma para qualificar e habilitar aceleradoras, e outra para a seleção de startups com rodadas semestrais. Para conhecer mais sobre o programa e também conhecer as regras para participar, não deixe de ver no site: http://startupbrasil.org.br/.

Vimos muito claramente o que são e como trabalham as incubadoras e as aceleradoras. Diante do exposto, podemos afirmar que existem diferenças entre as duas propostas? Quais são as principais diferenças? A final, é melhor incubar ou acelerar?

4.5 Incubar ou acelerar?

Podemos afirmar que as incubadoras e as aceleradoras nasceram com o objetivo de dar suporte e apoiar os empreendedores a desenvolverem seus negócios para que se consolidem como empresas. Atualmente, têm surgido várias consultorias especializadas buscando orientar os empreendedores para incubar ou acelerar projetos de negócios.

Mas, qual seria a melhor opção para quem está querendo empreender? Podemos dizer que a incubação é um processo que busca transformar uma ideia de negócio em uma empresa, e, espera-se, após este período, que a empresa tenha um produto/serviço piloto, testado e validado, um mínimo produto viável. Normalmente as incubadoras estão vinculadas a Instituições de ensino públicas e privadas, atrelando aspectos acadêmico-científicos aos projetos.

Já a aceleração, é um processo oferecido a uma empresa no momento de entrada no mercado, já possuindo o produto/serviço piloto. A empresa normalmente, recebe mentorias intensas de grandes profissionais de sucesso e reconhecidos no mercado, fazendo pequenos ajustes para tornar o produto/

serviço mais adequado para o mercado.

4.6 Parques Tecnológicos

Ao final dos anos 1960, começaram as discussões a respeito de parques tecnológicos (PqTs) e científicos, como suporte ao processo de inovação. Diversos estudos vêm buscando aprimorar o conceito, através de experiências práticas de implementação e validação de resultados gerados por tais mecanismos.

Em meados da década de 1980, a falta de uma cultura voltada para a inovação e o baixo número de empreendimentos inovadores existentes na época fizeram que os primeiros projetos de parques tecnológicos acabassem dando origem às primeiras incubadoras de empresas no Brasil.

A partir de 2000 os parques tecnológicos voltaram a se fortalecer como alternativa para promoção do desenvolvimento tecnológico, econômico e social, chegando atualmente a um número de cerca de 60 projetos, entre iniciativas em fase de operação, implantação ou planejamento.

No Brasil, em especial, a partir de 2000, os parques voltaram a se fortalecer, como alternativa de desenvolvimento tecnológico, econômico e social, e se tornando objeto de programas especiais do governo, sendo incluídos no Plano Plurianual do Governo Federal (PPA-2004/2007).

A incorporação de PqTs ao quadro de planos de desenvolvimento industrial e tecnológico suscita expectativas nos diversos agentes e stakeholders de que os mesmos possam atuar como um instrumento de política pública de promoção ao desenvolvimento tecnológico, assim como instrumento de intervenção urbana e regional, estimulando crescimento econômico e auto sustentabilidade nas localidades e regiões nas quais estariam sendo implementados (BRASIL, 2008).

Sendo assim:

> Um Parque Tecnológico é um lugar para fazer negócios. É um novo modelo de desenvolvimento. Um novo conceito de articulação. Guardadas as devidas proporções, o modelo de Parques Tecnológicos pode e deve representar para a "Indústria do Conhecimento e Inovação" o mesmo que significou, as Universidade para o segmento de ensino, pesquisa e extensão, os clusters e APLs para o setor industrial, os complexos financeiros (como Wall Street e Avenida Paulista) para o setor financeiro, os Shoppings Centers para o setor de comércio e a internet para as comunicações e negócios. Todos estes mecanismos permitiram "saltos quânticos" na competitividade, qualidade e diferenciação dos setores e segmentos onde foram aplicados. É exatamente este o papel dos PqTs: criar um ambiente que dê condições para que a "indústria da inovação" possa nascer, crescer e agregar valor a outros setores econômicos e à sociedade como um todo (ANPROTEC, 2008).

Conforme exposto pela Anprotec (2008) no documento de estudo, análise e proposições sobre o tema, é missão dos parques tecnológicos prover a "inteligência", a infraestrutura e os serviços necessários ao crescimento e fortalecimento das empresas intensivas em tecnologia, sendo considerado como um modelo de concentração, conexão, organização, articulação, implantação e promoção de empreendimentos inovadores visando fortalecer este segmento dentro de uma perspectiva de globalização e desenvolvimento sustentável.

Atualmente, vem crescendo o número de projetos de parques no país, e isso é devido, essencialmente, a um conjunto de fatores que atuam de forma integrada: o fortalecimento da consciência do governo em relação a importância de estimular a inovação para o desenvolvimento sustentável e crescimento econômico do país; o aumento representativo do quantitativo de organizações interessadas em se instalar em PqTs, muitas vezes oriundas ou graduadas de incubadoras; o exemplo das experiências bem sucedidas de outros países como Estados Unidos, Espanha, Coréia, Finlândia, França, Taiwan, dentre outros, que estão investindo consistentemente neste mecanismo; e, a necessidade de criação de novas estratégias de estimular o crescimento e direcionar o desenvolvimento de suas regiões estaduais e municipais identificarem por parte dos governos estaduais e municipais.

Os parques tecnológicos podem desempenhar um papel altamente importante para um país como o Brasil, podendo ser utilizados como plataformas para o desenvolvimento e implementação de projetos nacionais prioritários na área empresarial, científica e tecnológica. Os PqTs demonstram nítida vocação dos PqTs em se tornarem instrumentos essenciais na estratégia de desenvolvimento tecnológico e econômico dos países mais dinâmicos do planeta.

No Brasil, podemos destacar o Porto Digital como sendo um parque tecnológico de referência. No ano de 2000, o complexo foi aberto na cidade de Recife, inserido no contexto de produzir conhecimento local e exportar serviços de alto valor agregado, através do desenvolvimento econômico, agregando investimentos públicos, iniciativa privada e universidades. Atualmente o modelo conta com mais 200 instituições entre empresas de Economia Criativa, TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação), serviços especializados e órgãos de fomento, essencialmente pequenas e médias empresas, criadas na própria cidade de Recife, mas, concomitantemente, abriga instituições multinacionais e brasileiras como Microsoft, Motorola, Samsung, LG, HP, dentre outras. Para maiores informações sobre o projeto, vocês podem acessar: http://www2.portodigital.org/portodigital/Institucional/oprojeto/38642%3B44612%3B1003%3B0%3B0.asp.

4.7 Financiamento e apoio a novos empreendimentos

Diante de tudo que já estudamos, podemos considerar uma empresa como sendo um grande sonho do seu fundador. Normalmente, ninguém começa um grande negócio sem fazer planos, sem ter ambições e vontade de transformar o mundo.

Mas, para transformar o sonho em realidade, e para crescer, o empreendedor se depara com o dilema referente a falta de recursos essenciais. Qual empreendedor que nunca pensou em desistir no seu negócio por que não tinha capital? É neste momento que iremos ajudá-los a entender melhor como alcançar recursos externos e saber a quem devemos recorrer quando estamos pensando em investir em um novo negócio.

4.8 Modalidades de financiamento (editais, subvenções, empréstimos e investimento-anjo)

Segundo pesquisas a respeito do perfil dos empreendedores digitais brasileiros, conseguir recursos financeiros para abrir e manter a empresa é a maior preocupação de 44% dos empreendedores.

Para os empreendedores que querem captar recursos, existem dezenas de opções. Devemos deixar claro também que nenhuma delas é um caminho fácil, mas é necessário estudar quais são os melhores caminhos a se escolher para alcançar os objetivos previamente traçados. Sendo assim, faz-se necessário planejar como realizar a captação e conhecer todas as fontes de captação. Agora, iremos abordar as principais formas de acesso a capital.

4.8.1 Capital de Risco

O capital de risco é um tipo de investimento que se consolidou para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas, principalmente de base tecnológica. Os fundos de investimento de capital de risco

são entidades financeiras buscando participar temporariamente na composição societária de empresas em períodos de alto crescimento, tendo como principal objetivo ajudar a empresa a crescer, para que, posteriormente ela seja adquirida por uma empresa maior ou abra seu capital em bolsas de valores.

Em geral o prazo para captação de um investimento de capital de risco é de 6 a 9 meses, e não exige garantias financeiras.

Figura 5: Prazo para captação. Fonte: www.shutterstock.com

4.8.2 *Private Equity*

O *Private Equity* possui similaridades aos investimentos de capital de risco, porém, geralmente, são feitos em empresas consolidadas e faturando dezenas ou centenas de milhões de reais. O objetivo deste tipo de recursos é ajudar no crescimento da empresa para uma possível abertura de capital em bolsas de valores.

4.8.3 Dívidas Bancárias

Existem atualmente centenas de linhas específicas de crédito para empresas em expansão. Tais linhas de crédito requerem garantias das empresas (patrimoniais e de fluxo de caixa) e são concedidas baseadas nos resultados do negócio. A dívida bancária pode ser uma boa opção caso a empresa consiga comprovar seu potencial de alavancagem e sua capacidade de pagamento de juros.

As dívidas bancárias são uma das formas mais conhecidas e difundidas de acesso a capital, o banco, após realizar uma análise de risco, fornece um empréstimo para ser pago em várias parcelas com acréscimos de juros.

As principais linhas de créditos para empresas neste estágio podem levar anos para serem construídas com um banco e geralmente exigem uma grande abertura de dados da empresa para o potencial credor.

4.8.4 Dívida Fomento

São exemplos de linhas de dívida fomento a CRIATEC e a CIETEC. É um Fundo de Investimentos de capital semente destinado à aplicação em empresas emergentes inovadoras, que tenham potencial de impactar positivamente a economia do país. As dívidas fomento tendem a ser parecidas com as dívidas bancárias, porém com um prazo e burocracia sensivelmente maiores que as do mercado privado. Porém, existem muitas opções com juros bem abaixo dos valores praticados no mercado privado, pois são parcialmente subsidiadas pelo governo.

A CRIATEC investiu em 36 empresas nascentes inovadoras, em 8 estados brasileiros, com investimentos de até R$ 5 milhões por oportunidade, além de participar ativamente da gestão da empresa, dando suporte ao empreendedor e acompanhando resultados.

A CIETEC é uma associação civil sem fins lucrativos de direito privado que tem como missão, **promover o desenvolvimento da Ciência, Tecnologia e Inovação, incentivando a transformação do conhecimento em produtos e serviços inovadores e competitivos. É a entidade gestora da Incubadora de Empresas de base tecnológica de São Paulo, que oferece as micro e pequenas empresas vinculadas todo suporte necessário ao seu funcionamento e desenvolvimento.**

4.8.5 Subvenção Econômica

A subvenção econômica é uma alocação de recursos do governo destinada a cobertura dos déficits de inovação ao mercado privado. Atualmente, existem vários programas que seguem o formato de editais. O foco dos recursos é para investimentos em pesquisa e desenvolvimento. O governo oferece, a custo próximo de zero, recursos para que empresas privadas invistam em pesquisa e desenvolvimento. É um instrumento político governamental utilizado em países desenvolvidos, sempre em acordo com as normas da Organização Mundial do Comércio.

O processo é bastante burocrático e acompanhado de perto pelo governo, mas não existe exigência de grandes garantias, oferecendo um custo de capital baixíssimo.

4.8.6 Linhas de Fomento

As linhas de fomento podem ser uma excelente opção para tentar fugir dos altos juros que podem incidir em empréstimos bancários, já que são destinadas a impulsionar algumas atividades de interesse do governo. Obviamente é um dinheiro mais difícil de se ter acesso, e possui um processo mais demorado, mas não deixe isso lhe desanimar, pois, no final das contas, as taxas realmente valem a pena.

O principal órgão de Fomento é o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento), porém existem outras linhas, de órgãos como: Finep, Fapesp, Funap, Fapern e demais entidades estaduais de apoio à pesquisa e fomento ao empreendedorismo, tecnologia e inovação. Fique sempre atento aos editais! No BNDES existem várias linhas de fomento disponíveis, variando de acordo com a necessidade da empresa, tais como: aquisição de máquinas, capital de giro, investimento em tecnologia, dentre outros. Para você saber a qual dessas linhas sua empresa pode ter acesso, basta entrar no site do Banco e usar o simulador (http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Orientador/index.html).

4.9 Investimento-Anjo

O investimento-anjo é efetuado por pessoas físicas que possuem capital próprio e investem em empresas nascentes com alto potencial de crescimento, como as *startups*. E por que chamamos de "anjos"? Geralmente tais investimentos são efetuados por empresários, executivos e profissionais liberais experientes, que agregam valor ao negócio por apoiarem os empreendedores, aplicando seus conhecimentos, experiências e redes de relacionamentos, além, claro, aplicar recursos financeiros. Os mesmos buscam investir cerca de 5% a 10% do seu patrimônio em empresas propensas a crescerem.

Figura 6: Investimento-Anjo. Fonte: www.shutterstock.com

Os investidores, normalmente possuem uma participação minoritária no negócio, e não possuem posição executiva, mas apoiam o empreendedor atuando como mentores. Não se trata de uma atividade filantrópica, mas tem como maior objetivo aplicar em negócios com alto potencial de retorno, que consequentemente trarão impactos positivos para a sociedade.

Este tipo de investimento é, muitas vezes, feito por um grupo de 2 a 5 investidores.

O investimento total por empresa é, em média, entre R$ 200 a R$ 500 mil, podendo chegar até R$ 1 milhão.

NÃO DEIXE DE VER...

O Anjos do Brasil é uma organização sem fins lucrativos, que tem como objetivo fomentar o crescimento do investimento anjo para apoio ao empreendedorismo de inovação. A empresa, através de do compartilhamento de conhecimentos, experiências e oportunidades de negócios para investidores anjo e empreendedores e através do apoio a formação de redes de relacionamento, busca ajudar a conectar todos agentes da comunidade empreendedora, acreditando que com a união de tosos podem ajudar na melhoria da sociedade. Veja no site como você pode submeter projetos para obter recursos, além de poder se tornar um investidor anjo. http://www.anjosdobrasil.net/para-empreendedores.html

4.10 Outras modalidades de apoio: mentorias, redes de relacionamento

O desenvolvimento do empreendedorismo vem trazendo à tona diversas técnicas de capacitação e desenvolvimento para os novos empreendedores na gestão de seus negócios. No ambiente corporativo, a mentoria e as redes de relacionamento podem ser consideradas formas de apoio que podem vir a gerar resultados eficazes no que diz respeito a apoiar o desenvolvimento de empresas vinculadas aos programas de incubação, aceleração e parques tecnológicos.

A mentoria pode ser considerada uma técnica de desenvolvimento organizacional que possui como objetivo promover o desenvolvimento das pessoas e consequentemente aumentar a eficácia organizacional.

Figura 7: Mentoring. Fonte: www.shutterstock.com

Levinson et al (1978) conceituam um mentor como sendo, habitualmente, uma pessoa bem mais antiga, que possui maior experiência e maturidade, uma espécie de professor, conselheiro ou padrinho". Kram (1985) em seus estudos, afirma que os mentores são pessoas sábias e experientes que estão comprometidas em providenciar ascensão e suporte à carreira dos seus mentorados.

Kram (1985) resumiu as funções da mentoria, dividindo-as em duas categorias principais, as de carreira que estão relacionadas aos aspectos do relacionamento que garantem a aprendizagem dos papeis que o indivíduo assume profissionalmente e que o preparam para galgar posições na hierarquia da organização, e, as psicossociais, focadas nos aspectos de um relacionamento que asseguram um senso de competência, que clarificam a identidade e efetividade em um papel profissional.

A figura 8 revela as funções da mentoria, mostrando os aspectos de carreira e psicossociais (KRAM, 1985).

Funções da Mentoria

Carreira

- Patrocínio: quando o mentor indica / apoia o nome o mentorado para promoção em uma reunião de diretoria ou mesmo em conversas informais entre diretores;
- Exposição e visibilidade: quando o mentor dá tarefas que fazem com que o mentorado tenha contato direto com pessoas de mais alto nível e estas veem o seu potencial, facilitando futuras promoções;
- *Coaching*: quando o mentor contribui para aumentar o conhecimento específico e a compreensão do mentorado sobre como navegar no mundo corporativo;
- Proteção: quando o mentor serve de anteparo para que as falhas não sejam vistas para que o mentorado atinja níveis de desempenho dignos de exposição e visibilidade;
- Tarefas desafiadoras: quando o mentor provê tarefas desafiadoras, apoiadas por treinamento técnico e feedback, capacitando o mentorado a desenvolver competências específicas

Psicossociais

- Modelagem de papéis: quando as atitudes, os valores e o comportamento do mentor servem como um modelo digno de ser seguido pelo mentorado;
- Aceitação e confirmação: quando há aceitação, respeito e confiança mútuos capazes de desenvolver a coragem no mentorado para assumir riscos e tomar atitudes mais ousadas no trabalho;
- Aconselhamento: quando o mentor provê conselhos que ajudam o mentorado a explorar suas preocupações que interferem no seu senso de auto competência. Os mentores assumem o papel ouvintes ativos apoiando a auto exploração e oferecem as experiências pessoais como possíveis alternativas;
- Amizade: quando a relação provê uma sensação de bem estar resultante da interação social informal. Isto permite um alívio da pressão do trabalho pela troca das experiências cotidianas (ex: almoço de trabalho). O relacionamento informal com alguém que é mais velho e mais experiente facilita o relacionamento com outras pessoas de nível mais elevado de autoridade.

Figura 7: Mentoring. Fonte: www.shutterstock.com

O papel das redes de mentoria tem sido reconhecido no desenvolvimento das carreiras empreendedoras (REGIS, 2005). Tais relações são consideradas muitas vezes intensas, e é fator resultante da habilidade de algumas pessoas em criar pontes entre os indivíduos, que podem ser valorizadas quando possuem acesso a diferentes fontes de informações.

As redes de relacionamento, no processo empreendedor, as pessoas mobilizam sua rede de relações pessoais para obter recursos, sejam eles físicos, financeiros, suporte emocional, contatos de negócios, dentre outros, e, transformar visões e planos de negócio em realidade (JOHANNISSON, 2000).

Outra questão importante a ser considerado é a relação existente entre a inserção social e o desenvolvimento dos negócios. Hansen (1995) percebeu que as características das redes podem influenciar o desempenho das empresas. Para o autor, a cooperação está mais relacionada à qualidade dos relacionamentos do que à quantidade de laços.

A rede, caracterizada por uma forte relação de desenvolvimento com um colega, com um antigo chefe ou com um vizinho, podem ser exemplos. Estes laços fortes não implicam necessariamente interconexão entre os mentores, na medida em que eles advêm de sistemas sociais distintos.

Pesquisas sobre laços fortes têm mostrado que estes relacionamentos apresentam os mais altos níveis de confiança (KRACKHARDT, 1992) e são particularmente úteis durante os tempos de incerteza. Desta

forma, a rede empreendedora de relações é formada de mentores que estão altamente motivados para agir em benefício dos seus mentorados, que passam a ter acesso a uma larga gama de informações.

A intensidade das relações de desenvolvimento depende, especialmente, do nível de reciprocidade, da frequência das comunicações e da proximidade emocional. Todas estas características envolvem mais do que simplesmente o recebimento de assistência. Assim, podemos dizer que existe uma tendência para a formação de redes de relacionamentos para o desenvolvimento dos gestores de empresas baseadas na diversidade de mentores, e que tal processo é gerador de melhorias relacionadas tanto ao empreendedor, como também ao seu negócio.

NÃO DEIXE DE VER...

Shark Tank: "**Negociando com Tubarões**" é uma série americana aclamada pela crítica voltada para o desenvolvimento do empreendedorismo, a qual é formado por empreendedores-investidores milionários que venceram por esforço próprio e agora buscam no mercado americano negócios, startups que possam, através de investimentos e conhecimentos de alavancar negócios, ser altamente escaláveis e rentáveis. Em todos os episódios, os empreendedores apresentam rapidamente seus negócios e os empreendedores-investidores analisam o negócio, podendo ou não comprar a ideia. Não deixe de ver os episódios da série vale a pena ver como os investidores agem quando possuem a possibilidade de entrar num negócio.

Síntese

Síntese

Esta foi a última unidade da nossa jornada de conhecimento acerca do tema de empreendedorismo. Esperamos que tenham desfrutado de boa leitura e possam refletir e pôr em prática os conhecimento e conteúdos estudados.

No início vimos como podemos empreender nos dias atuais, o que são startups, como fazer parte dessa rede de negócios inovadores e escaláveis. Além de conhecermos melhor a respeito de incubadora de empresas, como participar de um processo de incubação e que fases o mesmo possui. Vimos também os modelos relacionados a aceleradoras e parques tecnológicos.

No decorrer da unidade, estudamos sobre as políticas de apoio e financiamento de negócios. Deu para perceber que existem diversas formas deu buscar recursos quando se trata de injetar capital em empresas recém-criadas assim como para a transformação de ideias em novos negócios. Outro ponto importante a ser considerado são as formas de apoio voltadas para mentoria e redes de relacionamento. Tais modalidades são bastante utilizadas em incubadoras, aceleradoras e parques tecnológicos, haja vista que utilizam desses meios para desenvolver e aprimorar as habilidades e competências dos empreendedores através de experiências, compartilhamento de experiências e aprendizado, assim como canalizar as redes de comunicação e networking em prol do desenvolvimento do negócio e aplicar as possibilidades de retorno.

Desta forma, podemos dizer que o mundo do empreendedorismo vem ganhando destaque no Brasil e no mundo, onde as empresas vêm se moldando à evolução tecnológica do mercado e também buscando cada vez mais atender as necessidades e desejos dos consumidores, seja através de produtos inovadores ou serviços atrelados a melhorias contínuas de desempenho. Cada vez mais novas ideias e se transformam em novos negócios, é nesse ponto que entra a importância as incubadoras, das aceleradoras e parques tecnológicos na tentativa de fazer com que as empresas vinculadas nos programas consigam se desenvolver e sobreviver no mercado.

Referências Bibliográficas

ANPROTEC, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Modelo de Referência Para Apoio A Novos Empreendimentos**. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. – Brasília: ANPROTEC, 2008.

ANPROTEC, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Parques Tecnológicos no Brasil, Estudo, Análise e Proposições**. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. – Brasília: ANPROTEC, 2008.

BLANK, Steve. DORF, Bob. ***Startup:* Manual do Empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia**. Rio de Janeiro: Alta books, 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - SPI. **Relatório de avaliação do Plano Plurianual 2004-2007**: exercício 2008: ano base 2007 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Brasília: MP, 2008.

CAULLIRAUX, Heitor Mansur. **Modelo de Gestão para Incubadoras de Empresas: Uma Estrutura de Indicadores de Desempenho**. Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro – RInc. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais Ltda., 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Planejando Incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

EXAME, Revista Exame.com. **O Que é Uma Ideia Escalável?** São Paulo: Editora Abril, 2012. Disponível em: http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-ideia-escalavel. Acesso em 28 de jun de 2015.

EXAME, Revista Exame.com. **Oito *startups* para ficar de olho em 2015**. São Paulo. Editora Abril, 2014. Disponível em: http://exame.abril.com.br/pme/noticias/8-startups-para-ficar-de-olho-em-2015. Acesso em 28 de jun de 2015.

FISHBACK, B., et al. Finding business idols: ***A new model to accelerate startups***. Ewing Marion Kauffman Foundation. Kansas. 2007. Acesso em 28 de jun de 2015.

GITAHY, Yuri. **O que é uma *startup*?** Empreendedor Online – Empreendedorismo na Internet e negócios online, 2011. Acesso em 06 de jun. 2015.

HANSEN, Eric. ***Entrepreneurial network and new organization growth***. Entrepreneurship: Theory & Practice, Waco, v. 19, n.4, p. 7-20, Summer, 1995.

JOHANNISSON, Bengt. ***Networking and entrepreneurial growth***. IN: SEXTON, D. e LANDSTRON, H. (Ed.) Handbook of entrepreunership. London: Blackwell. 2000. Cap. 18, p. 368-86.

KRACKHARDT, D. T***he strength of strong ties: the importance of philos in organizations***. In N. Nohria; R. G. Eccles (Eds.), Networks and organizations: Structure, form, and action; 216-239. Boston: Harvard Business School Press. 1992.

KRAM, K. E. ***Mentoring at work: development relationships in organizational life***.

Glenview. IL: Scott, Foresman, 1985.

LEVINSON, D. J.; DARROW, C. N.; KLEIN, E. B.; LEVINSON, M. A.; MCKEE, B. ***Seasons of a man's live***. New York: Knopf. 1978.

LONGHI, Fúlvio. **A história da revolução das *startups***. Imasters,2011.Disponível em: Acesso em 28 de jun. 2015.

MILLER, P., BOUND, K. The Startup Factories: ***The rise of accelerator programmes to support new technology ventures***. London: Nesta, 2011.

MITCHELL, L. ***Beyond licensing and incubators: Next-Generation approaches to entrepreneurial growth at universities***. Ewing Marion Kauffman Foundation. Kansas. 2010. Acesso em 01 de jun. 2013.

REGIS, H. P. **Construção social de uma rede informal de mentoria nas incubadoras de base tecnológica do Recife**. Tese de Doutorado. PROPAD – Programa de Pós-Graduação em Administração. UFPE, Recife, 2005.

RIES, Eric. **A *Startup* Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Coleção Estudos e Pesquisas: **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas, 2011.