

Universidade Federal de Santa Catarina  
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação  
Departamento de Ensino de Graduação a Distância  
Centro Socioeconômico  
Departamento de Ciências da Administração

# Cultura Empreendedora e Criatividade

*Professor*

*Marcos Abilio Bosquetti*

2016

B744c Bosquetti, Marcos Abílio

Cultura empreendedora e criatividade / Marcos Abílio Bosquetti.  
– Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC,  
2016.

116p.

Inclui bibliografia

Curso de Graduação em Administração, modalidade a Distância  
ISBN: 978-85-7988-119-0

1. Empreendedorismo. 2. Criatividade. 3. Inovação tecnológica.  
4. Cultura organizacional. 5. Empreendimentos – Aspectos sociais.  
6. Educação a distância. I. Título.

CDU: 658.012.4

*Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071*

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES  
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

REITOR – *Luis Carlos Cancellier de Olivo*  
VICE-REITOR – *Alacoque Lorenzini Erdmann*  
PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO – *Felício Wessling Margotti*  
COORDENADOR UAB – *Rogério da Silva Nunes*

**CENTRO SOCIOECONÔMICO**

DIRETORA – *Elisete Dahmer Pfitscher*  
VICE-DIRETOR – *Rolf Hermann Erdmann*

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

CHEFE DO DEPARTAMENTO – *Eduardo Lobo*  
COORDENADORA DE CURSO – *Gabriela Gonçalves Silveira Fiates*  
COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS – *Denise Aparecida Bunn*  
SUPERVISÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS – *Érika Alessandra Salmeron Silva*  
DESIGN INSTRUCIONAL – *Denise Aparecida Bunn*  
*Patrícia Regina da Costa*  
PROJETO GRÁFICO – *Annye Cristiny Tessaro*  
DIAGRAMAÇÃO – *Annye Cristiny Tessaro*  
ILUSTRAÇÃO – *Adriano S. Reibnitz*  
REVISÃO DE PORTUGUÊS – *Patrícia Regina da Costa*  
ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO – *Marcos Abilio Bosquetti*



# Apresentação

Olá estudante,

Bem-vindo à disciplina de *Cultura Empreendedora e Criatividade*.

Nesta disciplina, você fará um “voo panorâmico” sobre o mundo do empreendedorismo nos diversos setores da economia, conhecerá o papel do empreendedorismo para o desenvolvimento de uma nação e o espírito empreendedor dos brasileiros. Você também terá a oportunidade de avaliar o seu perfil empreendedor e descobrir como é o modelo mental de um empreendedor de sucesso.

Você compreenderá a importância da inovação e de uma cultura empreendedora dentro das organizações e o impacto do intraempreendedor no processo de perpetuação das corporações. Você “vestirá o chapéu” do intraempreendedor para conhecer as dificuldades e os desafios de empreender e inovar em organizações de grande porte que já estão consolidadas. Descobrirá que as iniciativas globais para despertar o exercício da responsabilidade social empresarial estão criando “avenidas de oportunidades” para os intraempreendedores sociais. Você conhecerá as características do perfil de um empreendedor, em termos de conhecimento, habilidades e atitudes perante as oportunidades de inovação.

Ao longo desta disciplina, você conhecerá o processo de geração de ideias inovadoras e de avaliação de oportunidades de empreendimento. Entenderá também a inter-relação entre empreendedorismo, criatividade e inovação. Será oferecida uma visão crítica do papel das ideias inovadoras e da oportunidade para o processo empreendedor, mostrando que a ideia não precisa ser original, mas a oportunidade pode ser única e deve ser explorada no momento certo pelo empreendedor. Você também será alertado sobre os bloqueios mentais que podem inibir uma atitude inovadora e impedi-lo de avançar e realizar algo novo.

Você ainda conhecerá os principais aspectos relacionados ao planejamento e à gestão de um empreendimento, como finanças, formação do time gestor, captação de recursos, bem como os cuidados exigidos na fase mais frágil: a implantação. Conhecerá também os fatores-chave para o sucesso de um empreendimento: as pessoas, a

oportunidade de negócio e o contexto. Você terá uma visão do processo empreendedor e de todas as etapas envolvidas na elaboração de um plano de negócio.

Outro aspecto que vale a pena ser considerado na construção da sua visão de futuro é a tendência mundial do desemprego estrutural, ou seja, aquele provocado pela tecnologia, cujos avanços acabam substituindo o trabalho humano. Trata-se de um desafio para a economia mundial neste início de século e de um aspecto que afeta a empregabilidade de todos nós. É mais um ingrediente para você colocar nas diversas atividades de aprendizagem e de autorreflexão oferecidas em cada Unidade estudada.

Esperamos, com essa disciplina, aguçar sua atitude empreendedora (dentro das corporações ou em seu próprio empreendimento) e ampliar sua visão sobre as possibilidades de desenvolvimento da sua carreira como administrador empreendedor.

Desejamos a você muito sucesso!

*Professor Marcos Abilio Bosquetti*

# Sumário

## Unidade 1 – Empreendedorismo

O Que é Empreendedorismo? . . . . .	11
Empreendedorismo no Setor de Serviços. . . . .	12
Empreendedorismo no Setor de Produtos . . . . .	15
Empreendedorismo Social . . . . .	17
A Revolução do Empreendedorismo . . . . .	21
Empreendedorismo no Brasil. . . . .	22
Você é um Empreendedor em Potencial? . . . . .	25
Perfil e Modelo Mental do Empreendedor . . . . .	26
Resumindo . . . . .	28
Atividades de aprendizagem . . . . .	29

## Unidade 2 – Empreendedorismo Corporativo

Cultura Empreendedora nas Organizações. . . . .	35
Demanda por Empreendedores Corporativos . . . . .	36
As Dificuldades do Empreendedor Corporativo . . . . .	39
Criando um Ambiente de Suporte ao Empreendedorismo Corporativo . . . . .	41
Intraempreendedorismo Social . . . . .	47
CHA do Perfil Empreendedor: conhecimento, habilidades e atitude . . . . .	51
Resumindo. . . . .	54
Atividades de aprendizagem. . . . .	55

### **Unidade 3 – Identificando e Avaliando Ideias e Oportunidades**

O Processo Empreendedor . . . . .	59
Empreendedorismo, Criatividade e Inovação . . . . .	60
Tipos de Ideias Inovadoras: incrementais x radicais . . . . .	61
Ideia <i>versus</i> Oportunidade . . . . .	64
Identificando Ideias Inovadoras e Oportunidades Empreendedoras . . . . .	66
Bloqueios Mentais que Inibem a Criatividade e a Atitude Inovadora . . . . .	70
Avaliando Oportunidades . . . . .	73
Resumindo. . . . .	79
Atividades de aprendizagem. . . . .	80

### **Unidade 4 – Planejando o Sucesso de um Empreendimento**

Por que Planejar? . . . . .	85
Perguntas que o Plano de Empreendimento Deve Responder . . . . .	87
As Partes Interessadas no Plano do Empreendimento . . . . .	87
Fatores Críticos de Sucesso do Empreendimento . . . . .	88
Planejamento Financeiro . . . . .	90
Escrevendo o Plano de Negócios . . . . .	92
Formação do Time Gestor do Empreendimento . . . . .	96
Buscando Recursos . . . . .	98
Gerenciando o Empreendimento . . . . .	104
O Futuro das Organizações Inovadoras . . . . .	107
Resumindo. . . . .	109
Atividades de aprendizagem. . . . .	110
<b>Referências.</b> . . . . .	112
<b>Minicurriculo.</b> . . . . .	116

# 1

## UNIDADE

### Empreendedorismo



Depois de estudar esta Unidade, você será capaz de definir o que é empreendedorismo; de apresentar exemplos de empreendedorismo no setor público, privado e social; de explicar a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento da nação; de discutir o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil; de ilustrar o perfil e o modelo mental do empreendedor de sucesso; e de conhecer um pouco mais sobre o seu perfil empreendedor.



## O Que é Empreendedorismo?

Caro estudante,

Seja bem-vindo à primeira Unidade desta disciplina. É importante reconhecermos a importância do estudo do empreendedorismo para os gestores. Quando pensamos em empreendedorismo, a primeira coisa que vem à mente é a imagem de uma empresa e um empreendedor bem-sucedido, como Bill Gates da Microsoft, Steve Jobs da Apple, Larry Page e Sergey Brin, criadores do Google, entre outras estrelas do Vale do Silício. Essa associação ocorre porque o mundo dos negócios é marcado por belas histórias de pessoas criativas e corajosas que acreditaram nos seus sonhos e não se intimidaram diante dos riscos e das dificuldades, criando empresas e produtos que revolucionaram nossas vidas. Então, vamos ao trabalho!

Fazer essa associação é possível, mas não traduz todo o significado da palavra **empreender**, já que empreender significa fazer coisas novas, ou desenvolver formas diferentes de fazer as coisas. Portanto, a inovação de um empreendimento pode estar na forma de oferecer um serviço ou de utilizar um recurso e não necessariamente na criação de produtos de alta tecnologia, como o Windows, o iPhone ou o Google.

Muitas vezes, o empreendedor precisa apenas de uma motivação para despertar a vontade de montar o seu próprio negócio. Foi assim que **Renata Barbosa Boudon criou a Disk Manicure**, empresa de manicure e pedicure com atendimento em domicílio. Renata iniciou sua empresa em 2008, abrindo sua unidade piloto na cidade de Fortaleza e, hoje, a Disk Manicure é a primeira e única rede de franquias do Brasil neste segmento.



Conheça mais sobre esta empresa em: <http://www.diskmanicure.com>. Acesso em: 2 jun. 2016.

## Empreendedorismo no Setor de Serviços

Para exemplificar melhor o empreendedorismo no setor de serviços, vamos apresentar um caso a seguir.

### Caso: Disk Manicure

*Renata nasceu em São Paulo e aos 23 anos foi estudar moda em Paris. Há quatro anos decidiu voltar ao Brasil com a sua família e escolheu Fortaleza como seu novo lar. Como toda brasileira, Renata gostava de ir à manicure e sentia muita falta disso na França, pois as francesas não têm esse costume. A vontade de embelezar os dedos dos pés e das mãos a levou para uma rotina cotidiana no salão de beleza em Fortaleza, até que um dia Renata começou a observar o ambiente e percebeu que já estava ali há algum tempo, mal acomodada, esperando a sua vez. Renata começou a observar a forma como os instrumentos eram higienizados e reutilizados pelas manicures.*

*A partir daquele momento Renata percebeu que uma necessidade pessoal poderia virar uma oportunidade de abrir o próprio **negócio**. Decidiu começar a empresa com profissionais qualificadas, que atendessem os clientes em casa, com conforto e conveniência, em qualquer lugar do Brasil. As **manicures** e **pedicures** levariam material esterilizado e descartável para evitar qualquer problema de saúde.*

*Em março de 2008, Renata criou uma unidade piloto do Disk Manicure para fazer um teste de mercado em situação real durante 24 meses. O primeiro passo foi contratar uma profissional e aos poucos criar uma carteira de clientes, identificando claramente o público-alvo, apurando a concorrência direta e indireta, ajustando e padronizando o mix de serviço, selecionando o melhor material, adequando a estratégia de preços e a identidade visual da empresa ao mercado e consolidando a formatação e operação do negócio.*

*Dois anos depois da criação, a **Disk Manicure** desenvolveu uma rede de franquias atuando no estado do Rio de Janeiro, Bahia, Amazonas, Piauí e Ceará. A previsão para os próximos dois anos é abrir mais 20 franquias cobrindo todos os estados brasileiros.*

As unidades franqueadas contam com o padrão de atendimento desenvolvido na unidade piloto. O material é descartável ou esterilizado segundo as normas da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA e embalado individualmente. As toalhas são lavadas em água quente e embaladas uma a uma. Os kits de trabalho apresentam lacres de segurança e são abertos na frente das clientes.

As profissionais, uniformizadas e com crachá de identificação, atendem em média seis clientes por dia e levam cerca de 70 cores de esmaltes e tudo o que for necessário para o atendimento, de pano de chão a sacola plástica para o lixo. Além de pintar as unhas, as **profissionais, devidamente treinadas**, fazem massagem nos pontos de reflexologia.

O **Disk Manicure** possui profissionais preparadas para atender a terceira idade, pessoas com diabetes, em pós-operatório ou mães que estão amamentando, ou seja, nichos de mercados nunca antes explorados de forma personalizada.

Fonte: Adaptado do caso de sucesso apresentado na seção “Eu, Empreendedor” do site da Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios: <<http://revistapegn.globo.com>> e do site institucional: <[www.diskmanicure.com](http://www.diskmanicure.com)>. Acessos em: 2 jun. 2011.

## Franquia ou *Franchising*

Franquia ou *franchising* é uma modalidade de negócio comercial, em franca expansão no Brasil e no exterior, envolvendo a distribuição de produtos ou serviços, mediante condições estabelecidas em contrato, entre franqueador e franqueado. As franquias envolvem a concessão e a transferência de marca, tecnologia, consultoria operacional e comercialização de produtos e serviços. Trata-se de uma estratégia de desenvolvimento de canais de comercialização e distribuição. É um método seguro e eficaz para as empresas que desejam ampliar suas operações com baixo investimento, representando, por outro lado, uma grande oportunidade para quem quer ser dono de seu próprio empreendimento, investindo seu capital em um negócio já formatado e aprovado pelo mercado. No Brasil, as franquias encontram respaldo legal na Lei n. 8.955, de 14 de fevereiro de 1994, e têm apoio da **Associação Brasileira de Franchising – ABF**, uma entidade sem fins lucrativos, criada em 1987, para organizar e desenvol-

ver o sistema de franquia no Brasil. A ABF conta com mais de 900 associados, entre franqueadores, franqueados e prestadores de serviços.

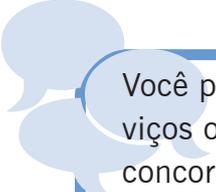
### *Saiba mais...*

Visite o maior **Portal de Franchising** do Brasil, desenvolvido pela ABF, acessando: <[www.portaldofranchising.com.br](http://www.portaldofranchising.com.br)>. Acesso em: 2 jun. 2016. Neste *site*, você encontrará centenas de oportunidades de adquirir uma franquia, nos mais variados níveis de investimentos e em praticamente todos os setores da economia.

Leia também o artigo *Qual é o melhor negócio: franquia ou marca própria?* publicado pela *Revista Exame* e conheça as vantagens e as desvantagens de empreender em cada um dos modelos. Acesse: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/qual-e-o-melhor-negocio-franquia-ou-marca-propria?>>. Acesso em: 2 jun. 2016.

## Sistema de Franquia como Modelo de Negócio

Renata Bourdon identificou uma oportunidade e a transformou em um negócio lucrativo, gerando empregos e satisfazendo uma necessidade latente no mercado de beleza, oferecendo conveniência, conforto e segurança para uma clientela mais exigente. O Disk Manicure é mais um exemplo de empreendedorismo no setor de serviços, que se encontra em franco desenvolvimento no Brasil. Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2011), o setor de serviços já é responsável por mais da metade dos empregos gerados no país e por quase 70% do PIB Brasileiro.



Você pode estar pensando, Ok! Mas o setor de serviços oferece mais oportunidade de se diferenciar da concorrência e de conquistar o cliente do que os outros setores, como o de produtos, por exemplo, cujo preço exerce forte influência na decisão de compra, uma vez que o consumidor, com acesso à internet, pode comparar mais facilmente o custo/benefício dos produtos, antes de efetuar a compra.

De fato, segundo as pesquisas anuais do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas sobre a sobrevivência e a mortalidade

das empresas no Brasil, a taxa de sobrevivência das empresas do setor de serviços é maior do que as taxas de sobrevivência das empresas do comércio e da indústria (SEBRAE, 2008). Muito bem! Então, vamos ver um caso de sucesso no setor de produtos.

## Empreendedorismo no Setor de Produtos

Para exemplificar melhor o empreendedorismo no setor de produtos, vamos apresentar um caso a seguir.

### Caso: Goóc Eco Sandals

*A Goóc Eco Sandals é uma empresa brasileira, pioneira na criação de calçados com sola de pneu reciclado. Fundada em 1986 a Goóc é hoje uma empresa sólida, que investe fortemente em técnicas de produção utilizando materiais reciclados. Após o sucesso de seus calçados confortáveis e ecologicamente corretos, a empresa passou a desenvolver bolsas com o processo de reutilização de matérias-primas, com lonas de caminhão e garrafas pets, na criação de peças exclusivas.*

*Em cada item fabricado pela Goóc existe uma filosofia de vida que faz com que os produtos tenham uma identidade original, sejam inovadores e ecologicamente corretos. Para entender o que está por trás dos produtos da Goóc Eco Sandals, vale à pena conferir a história do vietnamita que foi resgatado em mar aberto por um navio da Petrobrás e tornou-se empreendedor de sucesso aqui no Brasil. Leia sobre isso no Saiba mais a seguir.*

*Fonte: Adaptado de: <<http://www.gooc.com.br/empresa/historia.aspx>>. Acesso em: 2 jun. 2011.*

### A Trajetória de um Empreendedor

Thái Quang Nghiã, com 21 anos fugiu do Vietnã em busca de liberdade e um novo horizonte de possibilidades. O Vietnã naquela época vivia um regime político autoritário, uma realidade dura para jovens cheios de ideais e esperança de um futuro melhor. Em 1979,

um petroleiro da Petrobras encontrou um barco de pesca em alto mar no sudeste asiático. Após o resgate, Tháí tornou-se cidadão brasileiro e de refugiado passou a aluno, quando três anos após sua chegada ao país, ele ingressou na Universidade de São Paulo.

Tháí começou a vida de empresário em 1986, depois de receber 400 bolsas artesanais como pagamento de uma dívida. Decidiu vendê-las para recuperar pelo menos parte do prejuízo. Inexperiente, cogitou, a exemplo de grande parte dos outros pequenos fabricantes do ramo, desovar a mercadoria entre atacadistas da Rua 25 de Março, tradicional centro do comércio popular paulistano. Porém, em busca de menos concorrência e preços melhores, acabou optando pela venda de loja em loja na Grande São Paulo. Na entrevista, cedida à *Revista Pequenas Empresas & Grande Negócios* (PEGN, 2008), Tháí relata que os comerciantes estranhavam a presença daquele homem de olhos puxados e sotaque carregado e alguns até pensavam que ele vendia mercadoria roubada para a máfia chinesa. Ainda assim, Tháí venceu a desconfiança e se desfez de todo o estoque.

Animado com os resultados, Tháí decidiu apostar na produção própria de um produto diferenciado, feito com pneu velho. Ele mesmo se encarregava de cortar e estampar as peças em casa e depois levá-las às oficinas que faziam a costura. Assim, Tháí fundou a Goóc Eco Sandals, empresa pioneira na utilização de materiais reciclados para a produção de calçados e acessórios.

Hoje, 30 anos depois de ter sido resgatado, seu empreendimento emprega 280 funcionários nas três fábricas, duas em São Paulo e outra em Feira de Santana, na Bahia e fatura mais de R\$50 milhões por ano com vendas no Brasil e no exterior.

Apesar de atuar em uma indústria consolidada e altamente competitiva, com a presença de empresas de grande porte, a Goóc conseguiu inovar e conquistar seu espaço no mercado. A empresa tem no *design* o seu grande diferencial estratégico. Suas campanhas de marketing promovem o consumo consciente, voltado ao aproveitamento de materiais, ao conforto, à beleza e à construção de um mundo melhor.

### *Saiba mais...*

Para conhecer a empresa de Tháí, acesse: <[www.gooc.com.br](http://www.gooc.com.br)>. Acesso em: 2 jun. 2016; ou <<http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA1691385-2991,00.html>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

## Empreendedorismo Social

Além dos casos de sucesso empresarial nos setores de produto e serviços, há também vários empreendedores que se dedicam a iniciativas que não são a criação de empresas com fins lucrativos, mas que também geram grande valor para a sociedade, como o caso do garoto Canadense Ryan Hreljac que, graças a sua iniciativa, conseguiu saciar a sede de mais de meio milhão de crianças africanas e contribuir para a redução da taxa de mortalidade infantil naquele continente. Fique atento ao caso a seguir.

### Caso: Ryan Hreljac da Ryan's Well Foundation

*Ryan Hreljac, nascido no Canadá em 1991, era um menino de 6 anos de idade quando ouviu sua professora falar sobre como viviam as crianças na África e se comoveu ao saber que uma a cada cinco crianças morriam de sede por não terem água suficiente devido a secas e falta de poços.*

*Ryan perguntou à professora quanto custava levar água a esses meninos que viviam longe e ele nada podia fazer para ajudar. A professora se enterneceu com sua preocupação e se lembrou de uma organização chamada WaterCan, perfuradora de poços, e lhe disse que um pequeno poço poderia custar cerca de 70 dólares, pensando talvez que satisfazia assim a curiosidade do menino que na verdade não desistiu da ideia de arranjar dinheiro para construir um poço para as crianças africanas.*

*Falou com sua mãe que ficou tão sensibilizada com o desejo de seu filho que resolveu dar-lhe algumas tarefas para ele fazer a fim de ganhar seu dinheiro conscientemente e fosse entendendo o valor de seu gesto humano e que precisava fazer alguns sacrifícios para concretizá-lo. Então ia ganhando alguns dólares por semana que sua mãe dava até o dia em que conseguiu juntar todo o dinheiro que a professora tinha falado, pedindo depois à sua mãe que o acompanhasse à sede da WaterCan para comprar o poço para os meninos de África. Claro que o custo real não era aquele e sim US\$ 2.000 dólares, tal como informaram que custava a perfuração, e Susan sua mãe lhe falou que era um sonho impossível de realizar, pois não tinha tanto*

dinheiro para dar. Porém, Ryan não se rendeu e prometeu àquele homem que arranjaria o dinheiro.

A história do menino ficou sendo conhecida no bairro inteiro onde morava e viam-no realizar pequenos trabalhos todos os dias para ganhar algum dinheiro. A família, os amigos e os vizinhos ficaram tão contagiados com a determinação de uma criança de 6 anos que tinha o desejo de arranjar US\$ 2.000 dólares para mandar fazer um poço na África e matar a sede a outras crianças que se juntaram no mesmo objetivo.

Assim, em janeiro de 1999 foi perfurado um poço numa vila ao norte de Uganda. A partir daí começa a lenda de Ryan que não parou de arrecadar fundos e de viajar por todos os continentes buscando apoio para a sua causa. Em 2001, Ryan, com a ajuda dos pais, fundou a Ryan's Well Foundation – uma ONG dedicada ao combate da sede na África. Aos 12 anos de idade, Ryan recebeu das Nações Unidas/UNICEF o prêmio Founder's Award pelo reconhecimento mundial do sucesso de sua iniciativa empreendedora no combate a mortalidade infantil.

Hoje, Ryan, com 19 anos de idade, já conseguiu construir mais de 650 poços e 710 sanitários coletivos em 16 países da África, levando água potável e melhoria das condições sanitárias para 705 mil Africanos.

Fontes: <[http://www.unicef.org/people\\_16255.html](http://www.unicef.org/people_16255.html)>; e <<http://www.ryanswell.ca>>. Acesso em: 2 jun. 2016.

O empreendedorismo de Bryan nos remete à expressão “fazer a coisa acontecer”. Quem empreende está utilizando toda sua capacidade para realizar alguma coisa que tenha valor para a sociedade. Reflita sobre isso e converse com seu tutor e com seus colegas de curso para socializarem suas opiniões.

**Startup** – palavra que designa empresa nova, em geral, inovadora, que está iniciando suas operações.  
Fonte: Lacombe (2009).

Além do empreendedorismo de startup, que tem como objetivo criar novas empresas, como a Google, a Disk Manicure e a Goóc Eco Sandals, e do empreendedorismo social, como o caso do garoto Ryan, existe também espaço e oportunidade para o empreendedorismo no

setor público, que devido ao seu potencial de alavancar ou restringir o desenvolvimento socioeconômico da nação, passa a receber atenção de empreendedores de fora do setor, como a *ONG Contas Abertas* – uma instituição apartidária e sem fins lucrativos cuja missão é monitorar os gastos públicos no Brasil.

A *ONG Contas Abertas* foi responsável pela criação de um novo índice que mede a transparência nas finanças da União e dos estados, promovendo uma disputa inédita e saudável a favor da governança da máquina pública brasileira.

### Caso: *ONG Contas Abertas*

*Fundada em 2005, pelo economista Gil Castello Branco, a ONG Contas Abertas tem como objetivo detalhar como e quando é gasto cada centavo do contribuinte brasileiro. Desde meados de julho de 2010, quando a ONG lançou o Índice de Transparência, que avalia e classifica os portais oficiais que exibem na internet as finanças dos governos, grande parte deles passou a competir para obter o primeiro lugar na próxima edição do ranking, prevista para novembro. Em agosto de 2010 a Revista Exame publicou uma matéria sobre o impacto do novo índice de transparência criado pela ONG, batizando-a de “Sherlocks do Orçamento Público”.*

*Para bancar a empreitada de forma independente, a ONG conta com uma equipe de dez profissionais e não recebe dinheiro de governos. Segundo a Revista Exame, a ONG vive com aproximadamente R\$50.000 por mês, basicamente conseguidos com a prestação de serviços para alguns clientes privados como, por exemplo, o serviço especial de acompanhamento do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) para a Confederação Nacional da Indústria.*

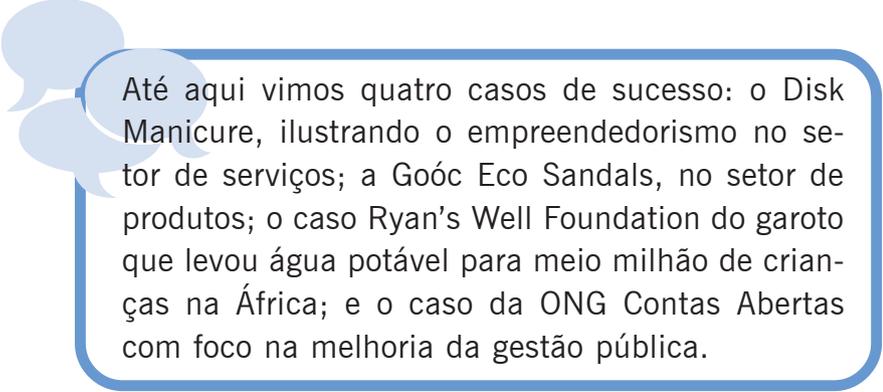
*Num tempo em que a sociedade civil brasileira demonstra crescente intolerância com a corrupção e o desperdício de recursos públicos, o índice de transparência tornou-se alvo de disputa dos governos que já estão utilizando o indicador em campanhas eleitorais.*

*A reportagem da Revista Exame (2010) destaca que, desde o lançamento do índice de transparência, uma romaria de técnicos estaduais e federais tem batido à porta da *ONG Contas Abertas* com o objetivo de obter dicas para melhorar a transpa-*

rência dos portais oficiais do governo. Parece que nesta competição pelo melhor índice de transparência o principal ganhador é o contribuinte, gerador da riqueza gasta pelo Estado.

Fonte: Adaptado de Pimenta (2010) e de <<http://www.contasabertas.com.br/website/>>. Acesso em: 2 jun. 2016.

O caso da ONG Contas Abertas demonstra mais uma vez o empreendedorismo em ação. A ideia não é original, uma vez que países desenvolvidos, como a Inglaterra e os Estados Unidos, já possuem instituições dessa natureza, batizadas de *watchdog* (cão de guarda) do governo, mas a oportunidade de ser a primeira organização dessa natureza no Brasil – esta sim era única e está sendo bem explorada, contribuindo para a melhoria da gestão do orçamento público da nação.



Até aqui vimos quatro casos de sucesso: o Disk Manicure, ilustrando o empreendedorismo no setor de serviços; a Goóc Eco Sandals, no setor de produtos; o caso Ryan's Well Foundation do garoto que levou água potável para meio milhão de crianças na África; e o caso da ONG Contas Abertas com foco na melhoria da gestão pública.

Mesmo sem ter ainda estudado as características do perfil empreendedor, gostaríamos que você refletisse sobre o seguinte:

- O que os quatro empreendedores que apresentamos anteriormente têm em comum?
- Qual foi a principal motivação (motivo para ação) para criar o empreendimento?
- Quais foram os três principais fatores que contribuíram para o sucesso em cada um dos quatro empreendimentos?
- O que cada empreendimento gerou em termos de inovação e benefícios para os clientes e para a sociedade?
- Que caso chamou mais a sua atenção? E por quê?

Com esse rápido “voo panorâmico” sobre o fantástico mundo do empreendedorismo já conseguimos perceber a importância desse tema para o sucesso da sua carreira de administrador empreendedor. Agora vamos conhecer um pouco sobre o empreendedorismo no Brasil e o seu potencial como poderosa alavanca de desenvolvimento de uma nação.

## A Revolução do Empreendedorismo

O precursor do ensino de empreendedorismo nos Estados Unidos, o Professor Jeffrey Timmons do Babson College e da Escola de Negócio da Universidade de Harvard considera o empreendedorismo uma revolução silenciosa, que terá mais importância no século XXI do que a Revolução Industrial teve para o século XX (TIMMONS, 1994).

José Dornelas (2008), um dos especialistas sobre o tema no Brasil, defende que o empreendedorismo tem sido a fonte das várias transformações e invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas no século XX.

Devido a sua importância para o desenvolvimento das organizações e da sociedade como um todo, o empreendedorismo tornou-se um tema de interesse acadêmico e passou a ser estudado de maneira sistemática por diferentes áreas do conhecimento.

Interessaram-se pelo empreendedorismo os economistas que viam na capacidade empreendedora a mola que impulsionava a economia no sentido de promover as inovações. Os psicólogos e os sociólogos também se interessaram em estudar o empreendedorismo, buscando encontrar as razões psicológicas que levam determinadas pessoas a ter comportamentos empreendedores e compreender como o ambiente social poderia promover a prática e a execução de ações empreendedoras.

Os pesquisadores da área de administração passaram a se interessar pelo tema, à medida que a capacidade de realizar, de forma inovadora, novos projetos tornou-se um elemento essencial para a sobrevivência das empresas em um ambiente globalizado.

Independentemente de sua área do conhecimento, a maioria dos pesquisadores considera o empreendedorismo como a alavanca de desenvolvimento de uma nação. O Professor Fernando Dolabela (2009), um dos pioneiros no ensino de empreendedorismo no Brasil, considera o empreendedorismo como um fenômeno cultural, ou seja, os empreendedores nascem por influência do meio em que vivem. Para o autor, a sociedade que possui uma cultura empreendedora, com muitos empreendedores, que estão constantemente realizando “coisas” novas ou de forma inovadora, cria um círculo virtuoso de geração de riqueza e bem-estar para a nação.

### *Saiba mais...*

A **Babson College** é uma escola de negócios localizada em Wellesley, no estado de Massachusetts, próxima à cidade de Boston nos EUA. Ela é considerada a principal escola de negócios no mundo com foco em empreendedorismo. Leia mais sobre a Babson College, em: <<http://www.master-mestrado.com/Universidades-e-Escolas/USA/Babson-College/>>. Acesso em: 3 jun. 2016.

## Empreendedorismo no Brasil

O Brasil está entre os países mais empreendedores do globo, segundo o *ranking* da pesquisa anual realizada pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM) para monitorar o desenvolvimento do empreendedorismo no mundo (GEM, 2010).

No *ranking* dos países em desenvolvimento, o Brasil é o quarto mais empreendedor, com uma taxa de 15,3% da população adulta, o que equivale a 18,8 milhões de brasileiros empreendedores. A pesquisa também revela que o Brasil atingiu a sua maior taxa de empreendedorismo por oportunidade: 9,4% contra 5,9% da taxa de empreendedorismo por necessidade. Ou seja, de cada 100 brasileiros adultos, 15 estão à frente de alguma atividade empreendedora, sendo que nove deles estão movidos pela oportunidade de negócio e seis movidos pela necessidade de sobrevivência e pela falta de opções no mercado de trabalho. A Pesquisa GEM também revela que os jovens brasileiros estão se destacando na criação de novos empreendimentos. A maioria das iniciativas (52,5%) é gerenciada por jovens com idade entre 18 e 35 anos.

O gráfico a seguir apresenta a atividade empreendedora (TEA) de cada país participante da última pesquisa Global conduzida pela GEM. Os países foram agrupados em três níveis de acordo com o seu estágio de desenvolvimento econômico. O eixo das ordenadas representa o percentual da população adulta dos países (18 a 64 anos) envolvida na criação de novos negócios. Veja a posição do Brasil em relação aos outros países. As barras verticais indicam a margem de erro ( $\pm 2,5\%$ ) da pesquisa.

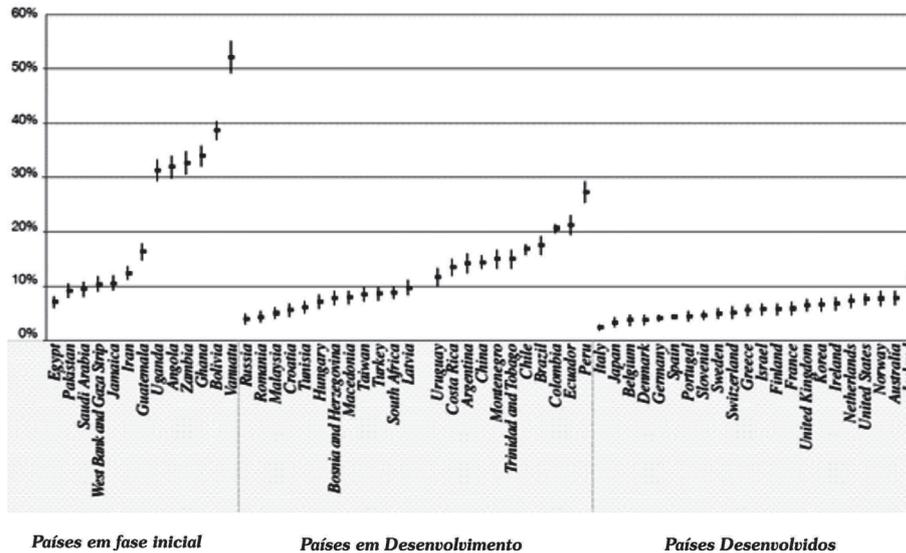


Figura 1: Atividade empreendedora inicial por País em 2009  
 Fonte: Adaptada de Relatório de Pesquisa da GEM (2010)

O gráfico da Figura 1 aponta que o Brasil está em quarto lugar, dentro da categoria “Países em Desenvolvimento” e à frente de grandes potências como a China e a Rússia.

Mariano e Mayer (2011) reconhecem que o Brasil percorreu um longo e sinuoso caminho até alcançar uma economia madura e inventiva e afirmam que se o slogan “Brasil, país do futuro” sempre teve ares de clichê, hoje o mercado já sabe que, finalmente, esse futuro chegou. As autoras consideram que o povo brasileiro conseguiu encaixar-se na primeira definição da palavra empreendedor: “Pessoas ousadas que estimulavam o progresso econômico mediante novas e melhores formas de agir”. (MARIANO; MAYER, 2011, p. 76)

## Atividade Empreendedora no Mundo

O **Global Entrepreneurship Monitor – GEM** é o maior estudo independente sobre a atividade empreendedora no mundo, abrangendo mais de 50 países consorciados, o que representa 90% do PIB e 2/3 da população mundial. Criado em 1999, o GEM é atualmente coordenado pelas escolas de negócios Babson College (Estados Unidos) e London Business School (Inglaterra).

A pesquisa GEM trabalha com duas categorias para montar o *ranking* mundial. Uma delas é a taxa de empreendedores em estágio inicial, medida a partir da pesquisa com a população adulta (18 a 64 anos) que está ativamente envolvida na criação de novos empreendimentos ou à frente de empreendimentos com até três anos e meio de vida. A outra categoria é a de empresas estabelecidas há mais de três anos e meio (42 meses).

O GEM também pesquisa os empreendedores em função de sua motivação para desenvolver um negócio próprio. O objetivo é verificar se as iniciativas empreendedoras decorrem de oportunidades de negócios ou se estão relacionadas à falta de opções no mercado de trabalho. Há, portanto, as taxas de empreendedorismo por oportunidade e por necessidade.

No Brasil, desde 2000, o GEM vem se consolidando como uma importante referência para as iniciativas relacionadas ao empreendedorismo. O projeto é liderado no País pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP), que coordena e executa o GEM, tendo como parceiro o Sebrae Nacional.

### *Saiba mais...*

Leia mais sobre *Empreendedorismo, Pesquisa GEM: dados estratégicos sobre empreendedorismo no Brasil e no mundo*, em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/livro\\_gem\\_2010.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/livro_gem_2010.pdf)>. Acesso em: 7 jun. 2016.

Já vimos que existem empreendedores atuando em todos os setores da economia e da sociedade. Na Unidade 2 trataremos especificamente de outro tipo de empreendedor – o empreendedor corporativo ou o intraempreendedor: trata-se do profissional que identifica oportunidades e faz acontecer mudanças e novos empreendimentos dentro das corporações já estabelecidas no mercado. Vimos também que o brasileiro é um povo empreendedor, e mais do que isso, o empreendedorismo por oportunidade no Brasil supera o realizado pela necessidade de sobrevivência, destacando a pró-atividade do empreendedor brasileiro.

## Você é um Empreendedor em Potencial?

Antes de responder à pergunta, precisamos considerar alguns mitos sobre empreendedorismo. A literatura reconhece a existência de vários mitos acerca desse tema, mas três em especial, adaptados de Dornelas (2008), devem ser analisados com mais atenção, observe:

- **Mito 1:** empreendedores já nascem empreendedores.
  - **Realidade:** enquanto a maioria dos empreendedores nasce com uma boa dose de criatividade, energia e necessidade de realização, empreendedores de sucesso acumulam habilidades relevantes, experiências e contatos ao longo do tempo. A capacidade de ter visão e de perseguir oportunidades aprimora-se com o tempo.
- **Mito 2:** empreendedores são jogadores que assumem riscos altíssimos.
  - **Realidade:** empreendedores assumem riscos calculados, evitam riscos desnecessários e compartilham o risco com as outras partes interessadas no empreendimento, como investidores, fornecedores e parceiros.

- **Mito 3:** é preciso ter uma ideia genial e muito dinheiro para ter sucesso.
  - **Realidade:** muitos empreendimentos de sucesso não nascem de uma ideia genial e sim de uma ideia que passou credibilidade, utilidade e simplicidade, gerando assim uma boa oportunidade. Com a identificação e a análise de uma boa oportunidade, boa comunicação e um time competente, existe uma chance razoável de o empreendedor receber investimento externo. Além do mais, dinheiro não garante o sucesso de um empreendimento.

O Especialista José Dornelas (2008) destaca que, até alguns anos atrás, acreditávamos que o empreendedorismo era inato, que o empreendedor nascia com um diferencial e era predestinado ao sucesso nos empreendimentos. Pessoas sem esse diferencial eram desencorajadas a empreender. Esse discurso mudou e as pesquisas sistemáticas sobre o tema apontam que o processo empreendedor pode ser ensinado e aprendido por qualquer pessoa e que o sucesso é decorrente de vários fatores internos e externos ao empreendimento, incluindo aqueles relacionados ao perfil do empreendedor.

## Perfil e Modelo Mental do Empreendedor

Nos diversos estudos sobre empreendedorismo, encontramos, pelo menos, as seguintes características do perfil empreendedor, ele:

- É visionário e tem a habilidade de concretizar seus sonhos.
- Tem iniciativa para criar um empreendimento e paixão pelo que faz.
- Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde atua, criando valor para a sociedade.
- Aceita assumir riscos calculados.
- Admite a possibilidade de fracassar.
- Aprende com os erros.

Taulbert e Schoeniger (2010), fundadores da organização Entrepreneurial Learning Initiative – ELI, vão além dos tradicionais mitos sobre empreendedorismo e listas de características do perfil empreendedor.

Com base em pesquisas empíricas com dezenas de empreendedores das mais variadas áreas da economia, Taulbert e Schoeniger (2010) consideram o modelo mental ou *mindset* como o aspecto mais importante do empreendedorismo.

Segundo os autores, *mindset* é o conjunto de crenças e suposições que orientam o nosso comportamento. Algumas de nossas crenças são baseadas em suposições incontestadas, coisas que consideramos como verdadeiras, mas sem nunca termos testado. Se não estamos dispostos a desafiar nossas crenças, é improvável que o nosso comportamento mude. E se não mudamos nosso comportamento, é improvável que o resultado seja muito diferente daqueles obtidos anteriormente.

Por isso, a sua importância para o comportamento empreendedor, uma vez que o que os empreendedores fazem é justamente desafiar as crenças comuns e a sabedoria popular.

Segundo Taulbert e Schoeniger (2010), os empreendedores estão constantemente testando novas ideias, desafiando pressupostos e encontrando soluções em que os outros parecem aceitar as coisas como elas são. O autor afirma que os empreendedores vivem em um mundo de oportunidades ilimitadas, repleto de possibilidades, graças ao seu modelo mental aberto a novas ideias e novas experiências, enquanto os outros aceitam limitações, aderem ao *status quo* e ficam na zona de conforto.

Portanto, o modelo mental ou *mindset* está diretamente relacionado com a primeira das quatro características já listadas do perfil empreendedor. O modelo mental impacta profundamente na visão empreendedora e na capacidade de realização do empreendedor.

**Status quo** – estado em que se encontrava anteriormente. Fonte: Houaiss (2009).

## Entrepreneurial Learning Initiative – ELI

O Entrepreneurial Learning Initiative – ELI é uma instituição dedicada à pesquisa e ao desenvolvimento de programas de educação *on-line* em empreendedorismo, que possibilitem aos participantes

aprender com o conhecimento e com a experiência, em primeira mão. Esses programas são desenhados a partir de uma ampla variedade de empreendedores bem-sucedidos no mundo real.

A ELI está trabalhando em parceria com a Kauffman Foundation – maior fundação do mundo dedicada à pesquisa e ao desenvolvimento do empreendedorismo – para promover programas de educação e de formação de empreendedores para indivíduos e organizações no mundo inteiro.

Gary Schoeniger, fundador da ELI, escreveu em coautoria com Clifton Taulbert o *best-seller: Who Owns The Ice House?* – um livro sobre o *mindset* de um empreendedor Norte Americano e sua trajetória rumo ao sucesso (TAULBERT; SCHOENIGER, 2010).

### *Saiba mais...*

Leia mais sobre *Entrepreneurial Learning Initiative – ELI*, em: <<https://elimindset.com/>> e <[www.kauffman.org/Entrepreneurship](http://www.kauffman.org/Entrepreneurship)>. Acesso em: 7 jun. 2016.

## Resumindo



Nesta Unidade conhecemos os principais conceitos relacionados ao empreendedorismo. Fizemos um “voo panorâmico” sobre o empreendedorismo nos diversos setores da economia, ilustrados por casos de sucesso. Discutimos a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento de uma nação e analisamos o espírito empreendedor dos brasileiros. Tivemos a oportunidade de avaliar o seu perfil empreendedor e descobrir como é o modelo mental de um empreendedor de sucesso.

Muito bem, concluímos a primeira Unidade e temos certeza de que você fará bom proveito do que aprendeu aqui. Para conferir o seu aprendizado, realize as atividades propostas a seguir e lembre-se de que seu tutor está à sua disposição para ajudá-lo no que for necessário. Bons estudos!



# Atividades de aprendizagem

Teste seu Perfil Empreendedor:

Autoconhecimento é um fator essencial para o sucesso de nossas iniciativas, por isso, é importante conhecermos nossos pontos fortes, para aproveitá-los, e também nossos pontos fracos, para desenvolvê-los ou para complementá-los por meio de parcerias. Vários estudos empíricos têm demonstrado que nem mesmo os mais bem-sucedidos empreendedores são bons em todos os aspectos, como é o caso de Bill Gates da Microsoft e o inglês Richard Branson da Virgin Records.

Uma forma de nos conhecermos melhor é refletir sobre nós mesmos. Dentre as várias ferramentas de autoavaliação que nos conduzem a uma autorreflexão, trouxemos um teste do perfil empreendedor, desenvolvido pela Câmara do Comércio Norte-americano. Não se trata de uma avaliação aprofundada e exata do seu perfil, mas o levará a uma reflexão sobre as qualidades do seu caráter, seus métodos de resolução de problemas, motivações, competências relacionais, conhecimento do negócio e sistema de apoio, considerados como fatores críticos para o sucesso em qualquer tipo de empreendimento.

Por favor, responda objetivamente às perguntas para gerar uma interpretação realista e útil.

Questões	sim	não
1. Os outros o descrevem como persistente (não desiste facilmente)?	( )	( )
2. Você é uma pessoa motivada e consegue ser otimista, mesmo nas adversidades?	( )	( )
3. Você encontra soluções inovadoras para os problemas e desafios?	( )	( )
4. Você é disposto ao sacrifício para atingir metas e futuras recompensas?	( )	( )
5. Você é motivado pelo sucesso e pelo desejo de realização?	( )	( )

Questões	sim	não
6. Você está disposto a correr riscos calculados?	( )	( )
7. Você é flexível e se adapta facilmente às mudanças e a novas situações?	( )	( )
8. Você se recupera de um fracasso, tentando novamente, com abordagem diferente?	( )	( )
9. Você consegue liderar e inspirar os outros?	( )	( )
10. Você gosta tanto de falar como de ouvir as pessoas?	( )	( )
11. Você assume a responsabilidade total pelas consequências de seus atos?	( )	( )
12. Você tem equilíbrio emocional para suportar o estresse e decidir sob pressão?	( )	( )
13. Você tem uma rede de relacionamentos em que possa obter informações e orientação?	( )	( )
14. Sua família e amigos seriam solidários com o seu novo empreendimento?	( )	( )
15. Você tem conhecimento básico de como funciona um empreendimento?	( )	( )

Se você respondeu “sim” para dez ou mais questões, o teste aponta que você é um empreendedor em potencial. As questões que receberam resposta negativa são oportunidades.

Você também pode fazer o teste “Qual é o seu perfil empreendedor?” disponível no *site* da *Revista Você S/A*. Esse teste aponta qual dos cinco perfis de empreendedor (criativo, realizador, realizador, integrador e promotor) você pode se encaixar, segundo o Professor Marcos Hashimoto. Acesse: <<http://vocesa.abril.com.br/testes/carreira/Teste-seu-perfil-empreendedor.shtml>>. Acesso em: 3 jun. 2011.

É claro que um simples teste, composto por apenas algumas perguntas, não tem profundidade suficiente para fornecer um diagnóstico preciso sobre o seu perfil empreendedor. Entretanto, o maior benefício desses testes está no apontamento dos aspectos relacionados ao empreendedorismo que precisam mais de sua atenção.



Muito bem! Agora você já sabe onde concentrar esforços para desenvolver suas habilidades empreendedoras. Você pode também buscar parcerias que complementem as suas competências, de forma a aumentar a probabilidade de sucesso dos seus empreendimentos.



# 2

## UNIDADE

# Empreendedorismo Corporativo



Após estudar esta Unidade, você deverá ser capaz de definir o que é intraempreendedorismo; de apresentar características de uma cultura empreendedora nas organizações; de explicar as causas do aumento da demanda por intraempreendedor e o seu papel no ciclo de vida das organizações; de discutir as dificuldades do empreendedor corporativo; de sugerir ações para criar um ambiente de suporte ao intraempreendedor; de apresentar exemplos de empreendedorismo corporativo; de definir intraempreendedorismo social; de escrever as características do perfil de um intraempreendedor de sucesso; e de desenvolver seu plano empreendedor.



## Cultura Empreendedora nas Organizações

Caro estudante,

A ideia de aplicarmos os princípios do empreendedorismo em organizações já estabelecidas não é recente. O termo *intrapreneurship* ou empreendedorismo corporativo surgiu na década de 1980 com a publicação do livro: *Intrapreneuring*, escrito pelo Professor Gifford Pinchot, fundador da Bainbridge Graduate Institute, uma escola de negócios especializada em responsabilidade socioambiental nos Estados Unidos.

Então, mãos à obra.

**E**m seu livro, *Intrapreneuring*, Pinchot (1985) argumenta que uma pessoa não precisa deixar a empresa para ser empreendedor e sugere como o empreendedorismo pode ser praticado em organizações já consolidadas, destacando a importância do empreendedor corporativo para a sobrevivência das organizações. O avanço nas pesquisas de campo levou Pinchot a publicar outra obra, destacando a importância do intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo no processo de inovação das corporações.

Para o autor, a inovação dentro das organizações pode ocorrer na forma de:

- novos produtos e serviços;
- novas formas de relacionamento com clientes;
- novas técnicas de fazer mais com menos;
- melhoria da qualidade;
- redução do prazo de produção e entrega;
- novos métodos de redução do impacto ambiental do empreendimento;
- melhoria do sistema e da estrutura organizacional;

- novas abordagens para a coleta, organização e distribuição de informação;
- melhoria dos serviços internos;
- novas formas de participação e envolvimento de empregados e demais partes interessadas; ou
- qualquer outra coisa que faça do mundo um lugar melhor.

Pinchot (1999) alerta que ter uma ideia criativa **não** é o gargalo do processo de inovação nas organizações. As pesquisas do autor apontam que o verdadeiro desafio da inovação é transformar essas ideias em empreendimentos de sucesso – um trabalho que exige que os funcionários de uma organização se comportem como verdadeiros empreendedores. Trata-se da criação, produção e disseminação de novos produtos, serviços, processos e sistemas.

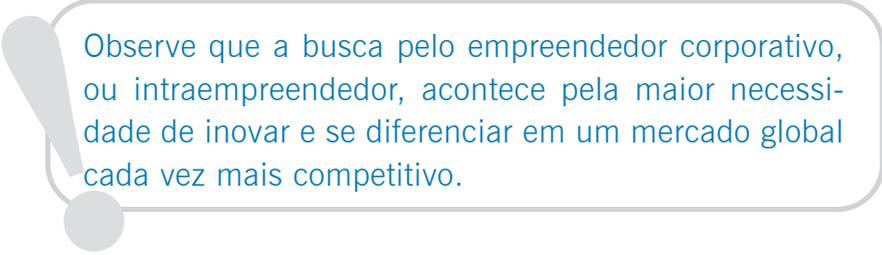
## Demanda por Empreendedores Corporativos

A capacidade de colocar as ideias em prática nunca foi tão demandada pelas organizações. A habilidade de dar vida aos próprios projetos, tirando-os do papel e transformando-os em novos produtos, processos ou serviços, é atualmente uma das qualidades mais valorizadas pelo mercado de trabalho. As empresas querem, mais do que nunca, saber quem são os funcionários – em todos os níveis da organização – que têm a veia empreendedora.

Porém, afinal quem são os empreendedores corporativos? Segundo Rogério Chér (2008, p. 123), “[...] os intraempreendedores são aqueles profissionais que, apesar de não serem os donos do negócio, mantêm atitudes empreendedoras e empreendem por meio de seu trabalho”.

Para Dornelas (2008), além dos atributos encontrados em administradores, como visão sistêmica, liderança e organização, os empreendedores são indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar as oportunidades, são determinados e dinâmicos, dedicados ao trabalho, otimistas e apaixonados pelo que fazem, são independentes e construtores do próprio destino, sabem construir uma rede de relacionamentos internos e externos à empresa, planejam cada passo do negócio, sabem buscar e aplicar o conhecimento. Além disso, eles conse-

quem assumir riscos calculados e criam valor para a sociedade na qual o empreendimento encontra-se inserido, em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.



Observe que a busca pelo empreendedor corporativo, ou intraempreendedor, acontece pela maior necessidade de inovar e se diferenciar em um mercado global cada vez mais competitivo.

Muito bem, Bom Angelo (2003) recomenda o desenvolvimento da cultura empreendedora não apenas para reduzir custos e aumentar a produtividade e a qualidade, mas principalmente para criar células de negócios absolutamente novas, com aproveitamento do capital intelectual existente e capacidade instalada, visando o atendimento de demandas nascentes ou futuras. E é justamente o profissional com perfil empreendedor que inicia a companhia em novos negócios e nichos de atuação, dando perenidade à corporação.

## Ciclo de Vida das Organizações

O ciclo de vida de uma organização bem-sucedida geralmente segue um padrão de comportamento ao longo do tempo. Segundo Adizes (1998), os empreendimentos de sucesso nascem e crescem rapidamente devido ao seu diferencial criado por algum tipo de inovação em relação ao mercado. Depois atingem a sua maturidade, passando por uma desaceleração e queda do crescimento, geralmente ocasionada pelo aumento da concorrência. Nessa fase, a inovação é fundamental para a sustentabilidade do empreendimento. Logo no início da maturidade, ou mesmo antes de entrar nessa fase, as organizações de sucesso enfatizam o processo de empreendedorismo corporativo e estimulam a inovação para que a curva de crescimento seja prorrogada ou reiniciada, promovendo o seu rejuvenescimento, conforme a Figura a seguir.

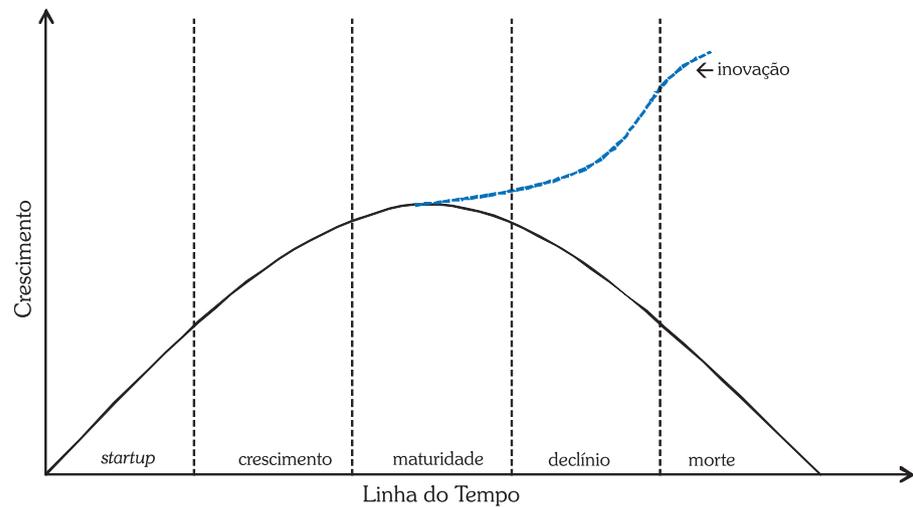


Figura 2: Ciclo de Vida das Organizações  
Fonte: Adaptada de Adizes (1998)

A curva do ciclo de vida dos empreendimentos ilustra a importância do empreendedor corporativo e da inovação para a sua perenidade.

Peter Drucker (2003) considera o empreendedor corporativo como um agente de mudanças que exerce um papel essencial para que as organizações possam se estabelecer e prosperar em um ambiente de transformações, competitivo e incerto. As empresas líderes em seus respectivos mercados já se deram conta disso e são elas as mais interessadas em identificar, conquistar e manter os intraempreendedores na sua organização.

Muito bem! Sob o ponto de vista das organizações, é fácil entender a necessidade de empreendedores corporativos. Porém, por que um empregado agiria de forma empreendedora, assumindo mais riscos e responsabilidades do que aquelas exigidas pelo cargo? Vamos ver isso a seguir.

Sergio Lozinsky (2010) responde à pergunta anterior apontando várias razões. Além da busca de uma remuneração variável atrativa, em função dos resultados alcançados, o autor aponta a possibilidade de uma promoção, um alinhamento entre os objetivos organizacionais e pessoais, o entusiasmo puro e simples para com a organização, a crença de que o sucesso da organização é fundamen-

tal para o seu bem-estar e, principalmente, a garantia de empregabilidade em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, talvez um reflexo das pressões do mercado e da concorrência sobre a sua organização.

Geraldo Araújo Filho (2007) também considera o intraempreendedorismo como uma estratégia de crescimento profissional e um caminho sem volta rumo à conquista da empregabilidade na era do conhecimento.

As pesquisas de Meister e Willyerd (2010) sobre o ambiente corporativo para a força de trabalho em 2020 revelam a importância da cultura empreendedora para os trabalhadores do futuro. As autoras desenham um cenário corporativo repleto de diversidade e flexibilidade, originadas pela globalização do mercado de trabalho e pela Tecnologia da Informação.

O livro destaca que empresas como a IBM já mantêm 40% de sua força de trabalho mundial remotamente, mas conectada eletronicamente em sua intranet e por meio de teleconferências/videoconferências entre membros de equipes, que muitas vezes residem em continentes diferentes e não se conhecem pessoalmente. Como os aparelhos celulares estão se tornando escritórios remotos e sala de aula portátil, as autoras destacam a importância de uma cultura organizacional virtual orientada para o perfil e expectativas dos trabalhadores do futuro.

A chegada dessa nova era já havia sido anunciada por Peter Drucker na década de 1960, quando cunhou o termo “trabalhador do conhecimento” para definir o profissional do século XXI (DRUCKER, 1967).

## As Dificuldades do Empreendedor Corporativo

Não é fácil vencer as barreiras para implementar uma ideia inovadora dentro de uma organização já estabelecida. Sabemos que boa parte das empresas começa pequena, em que todas as pessoas se conhecem e as decisões são tomadas rapidamente. Com o crescimento, a empresa precisará incorporar novos colaboradores e criar uma estrutura de gestão para conduzir a sua atividade.

Para que a organização cresça sem tropeçar no próprio crescimento, é necessário o estabelecimento de regras e procedimentos que irão orientar e padronizar a ação dos colaboradores. Essas normas podem se tornar uma pedra no sapato do empreendedor e restringir a sua ação. Se ele está formulando uma maneira nova de fazer as coisas, essa inovação provavelmente entrará em conflito com o procedimento e forma atual de funcionamento da organização.

Diversas empresas querem empreendedores corporativos na sua equipe. No entanto, Dolabela (2009) observa em várias organizações que, assim que um membro da equipe questiona os procedimentos, ou age por conta própria, é repreendido, e se sua ousadia resulta em erro ou prejuízo, muitas vezes, ele é punido ou demitido. O autor enfatiza que o empreendedor corporativo é muito importante na estrutura, exatamente porque inova e corre riscos.

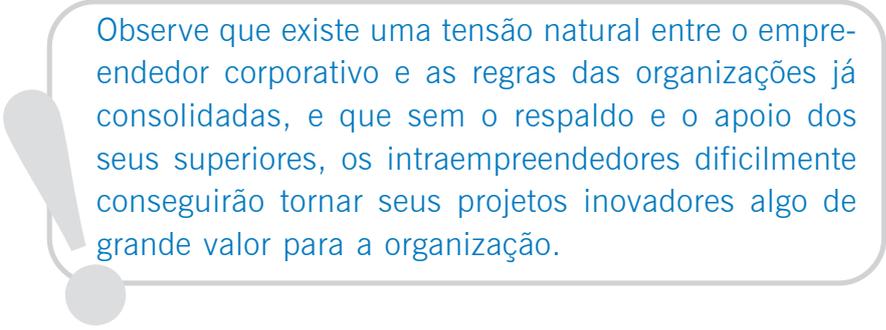
O autor alerta que correr riscos implica em acertos, mas também em erros e se uma estrutura é montada para punir os erros decorrentes das tentativas de fazer diferente, então essa estrutura não estimula o empreendedorismo corporativo e a inovação, demonstrando um *gap* entre a retórica e a prática da liderança.

Em seu livro sobre empreendedorismo corporativo, Paul Burns (2008) aponta algumas das razões pelas quais as ideias que surgem dentro de uma empresa não se tornam realidade.

- A primeira se deve ao processo criativo que, por ser aleatório e difuso, não é compatível com o modelo estruturado pelo formalismo das normas, dos procedimentos, das regras e das limitações que permeiam a corporação.
- A segunda razão tem a ver com a mutação natural dos projetos baseados na criatividade e na inovação, uma vez que não possuem uma forma definitiva e estão em constante evolução.

Essa falta de discernimento dos limites a que o projeto deve ser “enquadrado” gera, nas pessoas, o mesmo desconforto de lidar com o imprevisível. A última razão, mas nem por isso menos importante, tem a ver com o *status quo*, uma vez que o advento de novas ideias mexe com a zona de conforto das pessoas, provoca novas reações, pensamentos e opiniões. Os seres humanos, salvo exceções, não gostam de mudanças, porque junto com as mudanças vem a incerteza. Por isso, surgem, até involuntariamente, as barreiras, os empecilhos e as dificuldades.

**Gap** – quebra de continuidade. Fonte: Houaiss (2009).



Observe que existe uma tensão natural entre o empreendedor corporativo e as regras das organizações já consolidadas, e que sem o respaldo e o apoio dos seus superiores, os intraempreendedores dificilmente conseguirão tornar seus projetos inovadores algo de grande valor para a organização.

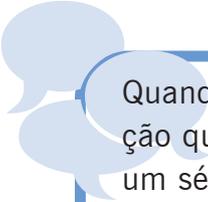
Essa tensão despertou o interesse de alguns pesquisadores que passaram a estudar a forma como as empresas gerenciam a inovação e sugeriram algumas ações gerenciais para tornar a capacidade de inovação parte do dia a dia da empresa.

## Criando um Ambiente de Suporte ao Empreendedorismo Corporativo

O professor Tony Davila e seus colegas da Escola de Gestão de Wharton, nos Estados Unidos, argumentam que as empresas precisam criar e gerenciar o processo de inovação. Eles consideram que, no longo prazo, o único fator realmente capaz de garantir o futuro de qualquer empresa é a sua capacidade de inovar melhor e de forma mais contínua por mais tempo do que as concorrentes. Davila, Epstein e Shelton (2007) sugerem as seguintes regras para uma boa gestão da inovação:

- Exercer sólida liderança sobre os rumos e as decisões de inovação ao longo de todos os níveis da organização para motivar, sustentar e recompensar as atividades voltadas para a inovação.
- Integrar a inovação à mentalidade do negócio. Segundo os autores, inovação não é uma carta que puxamos da manga em ocasiões especiais; tem que ser parte integrante do processo de gestão da organização. Para que isso ocorra, é importante que a organização comunique, por meio de seminários e eventos internos, qual é a sua visão sobre a inovação e sobre o funcionário inovador.
- Alinhar a inovação com a estratégia de negócio da empresa. O foco do esforço de inovação deve ser integrado à estratégia empresarial.

- Administrar a tensão natural entre criatividade e captação de valor. Para os autores, a empresa precisa ser forte em ambos os aspectos. Criatividade sem capacidade para transformá-la em lucros e gerar valor pode até ser divertido, mas não se sustenta; lucros sem criatividade são compensadores, mas também só funcionam durante pouco tempo.
- Neutralizar os anticorpos organizacionais. Inovação exige mudança, e a mudança desperta rotinas e normas culturais explícitas e implícitas que agem para bloquear ou rejeitar a transformação. Os autores destacam que o trabalho de comunicação é muito importante para lidar com as forças conservadoras dentro da organização.
- Cultivar uma rede de inovação além dos limites da organização, fundindo seus recursos internos com recursos selecionados do contexto empresarial em que a organização orbita. Segundo os autores, quando mais próxima a organização está dos seus fornecedores, seus clientes e parceiros, universidades e centros de pesquisa, mais ampla é a sua rede de inovação.
- Criar indicadores de desempenho e as recompensas adequadas à inovação. Como a gestão da inovação exige um processo gerencial, da mesma maneira que existem processos de gestão financeira e gestão de marketing, é necessário que os resultados da gestão da inovação sejam acompanhados e recompensados.



Quando falamos em inovação, a primeira organização que vem a nossa mente é a 3M. Com mais de um século de existência, a 3M tem sido referência mundial em criatividade e empreendedorismo corporativo. Vamos ver um caso sobre essa organização a seguir.

### Caso: Inovação na 3M

*A empresa norte-americana Minnesota Mining and Manufacturing Company conhecida como 3M, foi fundada em*

1902 e é considerada hoje uma das empresas mais criativas e inovadoras do mundo. Instalada em 60 países e distribuindo mais de 50 mil produtos inovadores nos cinco continentes, a 3M tem por objetivo tornar a vida das pessoas mais fácil e melhor.

A história de inovação da 3M teve início com a falta de sucesso do seu primeiro produto, um mineral abrasivo. Quando o produto não foi bem aceito pelo mercado, os fundadores da empresa foram obrigados a buscar outra aplicação para o mineral, dando origem à primeira linha de produtos de sucesso: as lixas Wetordry. Em pouco tempo, a 3M tornou-se presente na vida das pessoas oferecendo produtos para os mais diversos aspectos do cotidiano, desde produtos para tarefas domésticas, educação, lazer, transporte, educação e até produtos para cuidados com a saúde.

A 3M possui mais de 50 mil patentes registradas em todo o mundo. Ao superar um difícil começo, a 3M iniciava um processo de inovação contínuo que, ao longo da história, seria percebido em suas tecnologias, produtos e na maneira criativa de seus funcionários trabalharem. Os princípios, os valores e a atuação de cada funcionário são baseados na visão da companhia: *To solve unsolved problems innovatively* (resolver problemas aparentemente insolúveis de forma inovadora).

A 3M criou os 10 Mandamentos da Inovação e adotou uma cultura empreendedora que envolve desde a presidência da corporação até o chão-de-fábrica das suas unidades instaladas em mais de 60 países. Todos são desafiados constantemente, demonstrando sua capacidade de empreender, sendo premiados e reconhecidos pelas ideias criativas e inovadoras.

A política de Gestão de Pessoas da 3M estabelece também que seus 8 mil pesquisadores têm direito a utilizar 15% do seu horário de trabalho para desenvolver pesquisas de interesses pessoais, que nada tenham a ver com os projetos da companhia. A avaliação de desempenho profissional está focada na capacidade de inovação. Todos os gerentes e profissionais da 3M têm autonomia para propor projetos. A 3M investe 7% de seu faturamento em P&D, possui 35 laboratórios e centros técnicos para clientes espalhados pelo globo, adota a estrutura de gestores de projetos de inovação e investe de forma expressiva no desenvolvimento e capacitação profissional.

Assim, a 3M tem conseguido criar produtos cada vez mais inovadores, revolucionando o modo como as coisas são feitas, estabelecendo padrões de consumo e de mercado.

Fonte: Adaptado de: <[www.3minovacao.com.br](http://www.3minovacao.com.br)>. Acesso em: 7 jun. 2016.

## Os 10 mandamentos da 3M

Conheça os 10 Mandamentos da 3M para Promover a Inovação:

- **Primeiro – Reconheça os mais criativos:** recompense a criatividade de forma concreta e definitiva, inclusive aqueles abaixo da linha da gerência.
- **Segundo – Assuma riscos consideráveis:** somente riscos altos trazem retornos satisfatórios; muitas ideias deixam de ser absurdas quando analisadas por outro ponto de vista; assuma e deixe que outros assumam riscos, tolerando erros provenientes de um esforço honestamente criativo, pois são eles que trazem grandes retornos.
- **Terceiro – Supere os obstáculos e não se deixe vencer:** obstáculos são inerentes ao processo criativo e são vencidos pela perseverança; ideias criativas não se vendem facilmente, seja perseverante na defesa de suas ideias ou propostas.
- **Quarto – Pense em longo prazo:** o preço de resultados a curto prazo é a perda da inovação; tenha duas estratégias, uma de curto prazo e outra de longo prazo; criatividade genuína requer longo prazo; pense estrategicamente e seja pró-ativo.
- **Quinto – Continue crescendo:** nem todas as ideias criativas são imortais; não se acomode no sucesso de hoje e se desligue do sucesso do passado; mantenha o foco no amanhã.
- **Sexto – Cuidado com a falta e com o excesso de conhecimento:** em pesquisa e desenvolvimento, a falta de conhecimento pode ser fatal; para crescer é preciso variedade e amplitude; excesso de conhecimento específico é tão perigoso quanto a falta dele – os maiores erros são cometidos por *experts*.
- **Sétimo – Tolere as ambiguidades:** ideias criativas surgem subitamente, mas são desenvolvidas lentamente, é

como montar um quebra-cabeça; aprenda a lidar com a ambiguidade e a frustração de resolver problemas e de tomar decisões; as ideias mais criativas vêm de pessoas com mais capacidade de esperar – os resultados justificam a frustração da espera.

- **Oitavo – Reformule problemas sem solução:** muitas ideias criativas são provenientes de problemas sem solução à primeira vista; quando um problema se torna sem solução, tente reformulá-lo, as maiores dificuldades em resolver um problema vêm da maneira como ele é abordado e não da falta de soluções.
- **Nono – Faça o que você mais gosta de fazer:** as ideias criativas vêm das pessoas que amam o que fazem; não há substituto para a motivação intrínseca; a motivação por si só não traz a inovação, mas a sua falta garante a ausência de inovação; se for possível, mude a pessoas para uma função que seja mais adequada aos seus talentos.
- **Décimo – Reconheça quando moldar o ambiente e quando deixá-lo:** mudar o ambiente é mais fácil para a gerência do topo; é uma tarefa árdua e lenta que exige mudanças incrementais; se isso for impossível, mude de ambiente ou de empresa; criatividade exige comprometimento que às vezes requer decisões corajosas.

A 3M criou um portal voltado especialmente para o tema Inovação e lançou a *Fábrica de Ideias*: um espaço criado com o objetivo de estimular a discussão sobre caminhos mais inovadores para um mundo e uma vida melhor.

### *Saiba mais...*

Conheça mais sobre a 3M, em: <<http://www.3minovacao.com.br>>. Acesso em: 7 jun. 2016.

## Um Caso de Sucesso de Empreendedorismo Corporativo Brasileiro

Você pode estar pensando: a 3M é uma empresa que nasceu e se desenvolveu nos Estados Unidos, um dos países mais empreende-

dores do mundo. Assim fica fácil ilustrar a prática do empreendedorismo corporativo.

Certo! Vamos então analisar um belo caso de sucesso de empreendedorismo corporativo em uma típica empresa brasileira, com gestão empresarial conservadora e tradicional, vivendo a angústia do fim do ciclo de vida do seu produto principal – as sandálias Havaianas.

### Caso: Havaianas

*Saindo dos básicos chinelos azuis e brancos – comercializados como uma commodity – para chegar às sandálias multicores e com design moderno, a nossa tradicional sandália, isso mesmo, “aquela que não tem cheiro e não solta as tiras...” passou por uma grande mudança e, em 2007, iniciou um processo de globalização. Hoje, a marca é conhecida mundialmente e a sandália se tornou objeto de desejo de todas as classes sociais no mundo inteiro graças ao trabalho conjunto de profissionais empreendedores.*

*É difícil acreditar, mas, no exterior, as sandálias Havaianas de linha são comercializadas por até oito vezes seu preço original e as customizadas ultrapassam os US\$ 100 por par. Entre 1997 e 2004, elas se tornaram uma das principais marcas globais do Brasil e fizeram com que sua fabricante, a São Paulo Alpargatas, tivesse suas ações valorizada em 325% em termos reais na Bolsa de Valores de São Paulo. Como isso aconteceu? Segundo a entrevista conduzida pela Revista Exame com Paulo Lalli, atual diretor da unidade de negócios Havaianas, envolvido no projeto inovador desde o início, tudo começou em 1994, com uma agressiva e inteligente proposta de revitalização da marca Havaianas, elaborada para reverter uma forte queda nas vendas e na rentabilidade do produto.*

*O sucesso da inovação foi tão grande que chamou a atenção de pesquisadores de vários países, como o Professor e presidente do IMD (Institute for Management Development), uma das melhores escolas de negócios da Suíça. O Professor Turpin, que veio ao Brasil fazer sua pesquisa de campo na Alpargatas, considera o caso Havaianas um ótimo exemplo de intra-empendedorismo e inovação.*

*Segundo o Professor Turpin, um trabalho da magnitude do que foi feito com a Havaianas requer profissionais empreendedo-*

res, de várias áreas da organização. Turpin destaca que é essencial que os profissionais saibam trabalhar em equipe e lidar com pessoas de diferentes tipos, desde o executivo que planeja a expansão do produto até o artista que pensa nas estampas dos chinelos. Na sua entrevista com a Exame, o Professor Turpin argumenta que a inovação é muito importante para manter a sustentabilidade da marca. Se não há inovação, a marca vai morrer, pois a organização vai perder a próxima geração de consumidores.

Fontes: Adaptado de Carvalho (2010) e de <<http://www.alpargatas.com.br/>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

Para o responsável pelo projeto, Paulo Lalli, o caso Havaianas é fruto de uma mudança de paradigma que transformou uma *commodity* com foco em redução dos custos de produção em grande escala para um produto com valor agregado para o consumidor. Sob esse prisma, o caso Havaianas pode ser considerado como um exemplo real e brasileiro de mudança de *mindset* ou de modelo mental, defendida por Gary Schoeniger da ELI Entrepreneurship e discutida na Unidade 1.

Outra forma de empreendedorismo corporativo que se encontra em franco desenvolvimento dentro das corporações é o intraempreendedorismo social, como veremos a seguir.

## Intraempreendedorismo Social

Iniciativas mundiais, como o Pacto Global proposto pelas Nações Unidas e pelas articulações nacionais como as do Instituto Ethos tem alavancado o intraempreendedorismo social nas grandes corporações. Nessa modalidade de intraempreendedorismo, o objetivo dos projetos é a geração de **Impacto Socioambiental Positivo** nas comunidades onde a corporação atua, a partir das iniciativas e projetos propostos e executados pelos intraempreendedores sociais, geralmente patrocinados e apoiados pela própria corporação.

### O Pacto Global e o Instituto Ethos

O **Pacto Global** é uma iniciativa proposta pela Organização das Nações Unidas – ONU para encorajar empresas a adotar políti-

cas de responsabilidade social corporativa e de sustentabilidade. Esse pacto pretende promover um diálogo entre empresas, organizações das Nações Unidas, sindicatos, Organizações Não Governamentais e demais parceiros, para o desenvolvimento de um mercado global mais inclusivo e sustentável. A ideia é conseguir dar uma dimensão social à globalização.

Para que esse objetivo seja atendido, busca-se a mobilização da comunidade empresarial internacional por meio da adoção de dez princípios relacionados a direitos humanos, trabalho, meio ambiente e corrupção. A ideia da criação do Pacto Global considerou que atualmente, as empresas são protagonistas fundamentais no desenvolvimento social das nações e devem agir com responsabilidade na sociedade com a qual interagem. Na medida em que se envolvem nesse compromisso, essas empresas contribuem para criar uma sociedade mais justa e sustentável.

O Pacto Global é um instrumento de livre adesão pelas empresas, sindicatos e organizações da sociedade civil. A entidade que adere ao pacto assume voluntariamente o compromisso de implantar os dez princípios em suas atividades cotidianas e prestar contas à sociedade, com publicidade e transparência, dos progressos que está realizando no processo de implantação dos princípios mediante Comunicações de Progresso – COP. Essas comunicações devem ser feitas com o envio anual de um relatório elaborado pelas empresas. O Pacto Global tem grande alcance atualmente, o que é comprovado devido a mais de 5.200 organizações signatárias, articuladas por 150 redes ao redor do mundo.

**O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social** é uma organização sem fins lucrativos, caracterizada como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público). Sua missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.

Pioneiro no Brasil, o Ethos foi criado em 1998 por um grupo de empresários e executivos oriundos da iniciativa privada, o Instituto é um polo de organização do conhecimento, da troca de experiências e do desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. É também uma referência internacional nesses assuntos, desenvolvendo projetos em parceria com diversas entidades no mundo todo.

## Saiba mais...

Você pode saber mais ainda sobre o Pacto Global e o Instituto Ethos, acessando: <[www.pactoglobal.org.br](http://www.pactoglobal.org.br)> e <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)>. Acessos em: 7 jun. 2016.

## O Intraempreendedorismo Social Faz Sentido para Você e para sua Organização

O livro *Making Your Impact at Work* (faça a diferença no trabalho), publicado pela *Net Impact*, uma rede mundial de agentes de mudanças no mundo corporativo, mostra porque o intraempreendedorismo social faz sentido para você e sua organização. Segundo as pesquisas da *Net Impact* (2010), como funcionário, você pode ganhar valiosas habilidades de liderança, impulsionar sua carreira e encontrar maneiras de concretizar seus ideais, gerando benefícios sociais, ambientais e econômicos concretos para a comunidade local.

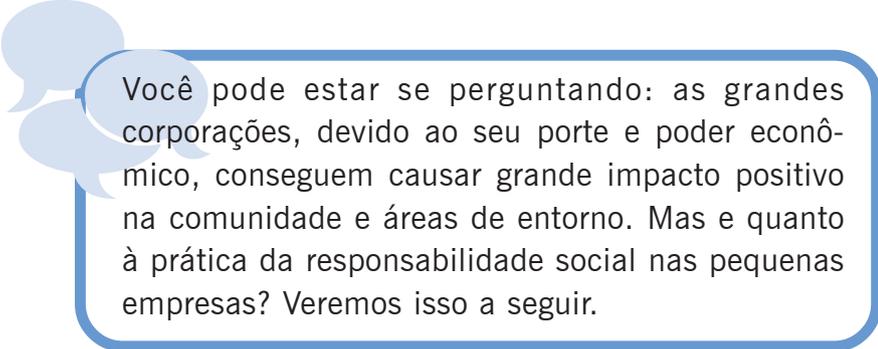
A empresa, por sua vez, pode ganhar com o engajamento de seus funcionários, novas oportunidades de mercado, redução de custos e desperdícios, melhoria da imagem corporativa e uma série de outros benefícios quando apoiam e patrocinam os projetos de seus intraempreendedores sociais.

Com base nas melhores práticas de intraempreendedorismo social, a *Net Impact* (2010) destaca a importância de:

- Ser persistente, apesar da retórica corporativa sobre a necessidade de mudança, as alterações nas bases de empresas de grande porte exigem enorme esforço e dedicação.
- Saber balancear pragmatismo com idealismo, identificando onde sua empresa está atualmente e ajustando a visão de longo prazo de empresa sustentável, estabelecendo metas atingíveis em seis meses ou um ano e concentrando-se nos pontos que produzirão resultados concretos.
- Focar em projetos que beneficiem a sociedade e a corporação.

Segundo a *Net Impact* (2010), se você mantiver esses pontos em mente, pode aumentar a probabilidade de sucesso dos seus empreendimentos sociais e gerenciar as expectativas das diversas partes interessadas.

Se você pretende se tornar um intraempreendedor social, não há melhor momento para começar. Desafie o *status quo* da sua organização, propondo e implementando soluções que beneficiam a empresa e também produzam impactos sociais e ambientais positivos.



Você pode estar se perguntando: as grandes corporações, devido ao seu porte e poder econômico, conseguem causar grande impacto positivo na comunidade e áreas de entorno. Mas e quanto à prática da responsabilidade social nas pequenas empresas? Veremos isso a seguir.

Para o Sebrae (2008), independentemente do porte e poder econômico das organizações, todas elas podem oferecer contribuições significativas para o desenvolvimento socioambiental da comunidade onde atuam. Além de destacar o poder das pequenas empresas, o Sebrae oferece cursos gratuitos para ajudá-las nas ações de responsabilidade social.

### Curso *On-Line* Gratuito do Sebrae sobre Responsabilidade Social

Uma empresa socialmente responsável colabora para o desenvolvimento da sociedade. O curso do Sebrae é ilustrado com vários exemplos, de Responsabilidade Social Empresarial, aplicados nas micro e pequenas empresas. Através de vídeos e ilustrações, muitos empreendedores demonstram que o baixo ou nenhum investimento, aliados a uma atitude comprometida com a ética e a transparência, a comunidade e o meio ambiente, trazem grandes resultados. Eles reforçam a presença da empresa na comunidade com ações que estimulam o potencial do empreendedor junto aos governos e aos fornecedores trazendo ganhos de imagem.

#### *Saiba mais...*

Para saber mais sobre os cursos *on-line* do Sebrae, acesse: <<http://ead.sebraesp.com.br/listar-cursos/1/10161/Administracao-e-Planejamento>>. Acesso em: 7 jun. 2016.

## CHA do Perfil Empreendedor: conhecimento, habilidades e atitude

Percebemos que, independentemente do tipo de empreendimento (criação de um negócio próprio, de uma ONG, de uma inovação em produtos e serviços, ou de um projeto de responsabilidade social corporativa), as competências essenciais do empreendedor parecem ser as mesmas. De fato, elas estão relacionadas com o conhecimento, as habilidades e a atitude do perfil empreendedor. O conjunto de Conhecimento, Habilidades e Atitude – CHA é um dos modelos mais utilizados pelas grandes empresas para avaliar seus colaboradores.

Para Eugenio Mussak (2006), o CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitude) é uma maneira de se procurar definir o sentido de competência profissional a partir de um referencial no qual ela possa ser mensurada, e até mesmo comparada a padrões internacionais. O autor define o CHA da seguinte forma:

- O **C** significa conhecimento sobre um determinado assunto. Diz respeito à pessoa dominar um determinado *know-how* a respeito de algo que tenha valor para organização e para ela mesma. **É o saber.**
- O **H** significa habilidade para produzir resultados com o conhecimento que se possui. Diz respeito à pessoa conseguir fazer algum uso real do conhecimento que têm, produzindo algo efetivamente. **É o saber fazer.**
- O **A** significa atitude assertiva e pró-ativa, ou seja, iniciativa. Diz respeito ao indivíduo não esperar as coisas acontecerem ou alguém ter que dar ordens, e fazer o que percebe como uma oportunidade de ser feito e por conta própria. **É o querer fazer.**

Mussak (2006) argumenta que antes do CHA a noção de competência era associada principalmente ao domínio de um determinado conhecimento. Logo, alguém que dominava muito bem algum assunto era chamado de competente. Então quem saía da universidade sabendo muita coisa, ou era um profissional muito estudioso era considerada uma pessoa de muita competência.

Segundo a concepção atual, Mussak (2003) defende que alguém pode ser considerado bastante incompetente mesmo que domine muito bem um assunto, se não tiver a habilidade e a atitude para produzir resultados com isso. Da mesma forma, alguém entusiasmado e cheio de atitude pode ser um grande incompetente se não dominar o conhecimento necessário e a habilidade para um bom desempenho profissional. É aquele indivíduo cheio de ideias, planos e energia, que acaba se dando mal por não saber **o que e como fazer**.

Para os profissionais com a intenção de abrir espaço na organização e atuarem de forma criativa e inovadora, Pinchot (1999) propõe um conjunto de recomendações batizado de 10 mandamentos do intraempreendedor.

## Os 10 mandamentos do Intraempreendedor

Os mandamentos a seguir, adaptados de Pinchot (1999), estão relacionados à postura profissional do intraempreendedor e à gestão de aspectos fundamentais para a construção da sua carreira profissional, como pró-atividade e credibilidade, observe:

- Lembre-se, é mais fácil pedir perdão do que permissão.
- Evite a publicidade prematura, prepare-se antes de divulgar sua ideia
- Peça conselhos antes de pedir recursos.
- Quando você quebrar as regras, tenha em mente os melhores interesses da empresa e seus clientes.
- Seja fiel a suas metas, mas realista sobre os meios para alcançá-las.
- Siga sua intuição a respeito das pessoas e forme um bom time de projeto
- Faça todo o trabalho necessário para que seu projeto dê certo, independentemente da sua função ou cargo atual na empresa.
- Supere as expectativas: prometa menos e entregue mais.
- Elimine o orgulho pela autoria, compartilhe os créditos pelo sucesso do projeto.

- Honre seus patrocinadores e sua organização, retribuindo o voto de confiança.

Estamos chegando ao final desta Unidade e percebemos que boa parte de seu conteúdo trata dos desafios para se empreender dentro das organizações. Naturalmente, uma parte desses desafios está relacionada à questão do poder e da política nas organizações – tema central da disciplina *Ciência Política* ministrada no primeiro período do curso. Essa questão de poder nas organizações também nos remete à disciplina *Psicologia Organizacional*, ministrada no terceiro período.

Na verdade, o poder pode ser visto como elemento dotado de energia, uma vez que possui o atributo de moldar e transformar organizações (BERTERO, 1996). De fato, o indivíduo, ou o grupo dotado de poder, pode influenciar o comportamento e os resultados de outras pessoas, conseguindo o que quer de acordo com seus interesses (MORGAN, 1996). Portanto, vale a pena visitar as disciplinas de *Ciência Política* e de *Psicologia Organizacional* para rever o processo de mapeamento e compreensão das relações de poder e autoridade entre os diferentes grupos dentro da organização, uma vez que os intraempreendedores trazem em seus projetos e iniciativas uma carga de inovação e a necessidade de provocar mudanças na organização.

Vale destacar que o tema “poder e política nas organizações” ainda será alvo de discussão na disciplina *Direção Estratégica* a ser ministrada no próximo período deste curso.

### *Saiba mais...*

**Net Impact** é uma organização internacional sem fins lucrativos com a missão de inspirar, educar e preparar os indivíduos a usar o poder das empresas para criar um ambiente mais social e ambientalmente sustentável. Presente em todos os continentes, a Net Impact é uma das mais influentes redes de líderes atuais e emergentes dedicados à responsabilidade social corporativa e ao intraempreendedorismo social.

Para saber mais sobre a **Net Impact**, acesse: <<http://netimpact.org>> . Acesso em: 7 jun. 2016.

## Resumindo



Nesta Unidade descobrimos que o conceito de intraempreendedorismo nos remete à expressão: fazer a inovação acontecer dentro das organizações já estabelecidas. Discutimos a importância da inovação e de uma cultura empreendedora dentro das organizações.

Compreendemos o papel estratégico do intraempreendedor ao longo das fases do ciclo de vida de uma organização, entendendo seu impacto no processo de perpetuação das corporações. Colocamo-nos no lugar do intraempreendedor para conhecer as dificuldades e os desafios de empreender e inovar em organizações de grande porte e já consolidadas.

Vimos como empresas inovadoras como a 3M cultivam o ambiente empreendedor na corporação. Aprendemos sobre o papel de intraempreendedores brasileiros para o sucesso da estratégia de globalização das sandálias Havaianas. Descobrimos que as iniciativas globais para despertar o exercício da responsabilidade social empresarial abriram uma avenida de oportunidades para os intraempreendedores sociais.

E, finalmente, analisamos as características do perfil de um intraempreendedor, em termos de conhecimento, habilidades e atitudes perante as oportunidades de inovação.

Finalizamos mais uma Unidade, este é o momento de você conferir o que aprendeu aqui. Para tanto, responda às questões a seguir e, se precisar de ajuda, entre em contato com o seu tutor, pois ele está à sua disposição para ajudá-lo no que for preciso.



# Atividades de aprendizagem

**Desenvolvendo seu Plano Empreendedor:** agora que você conhece um pouco mais sobre empreendedorismo já pode desenvolver seu plano empreendedor pessoal.

Faça uma autoanálise, respondendo às seguintes questões:

1. Com base no que você já leu e pesquisou sobre empreendedorismo, analise suas habilidades empreendedoras, apontadas no teste da Unidade 1, e liste a seguir os principais pontos fortes e fracos do seu perfil empreendedor.

PONTOS FORTES E FRACOS DO PERFIL EMPREENDEDOR	
a) Principais Pontos Fortes	b) Principais Pontos Fracos
-	-
-	-
-	-
-	-

2. Reflita sobre o que você precisa fazer para explorar seus pontos fortes e liste as ações de maior impacto que você pode iniciar no curto, no médio e no longo prazo.

PLANO DE AÇÃO PARA EXPLORAR SEUS PONTOS FORTES
a) Curto prazo:
-
-
b) Médio Prazo:
-
-
c) Longo Prazo:
-
-

3. Agora, reflita sobre o que você pode fazer para reduzir seus pontos fracos e liste as ações de maior impacto que você pode iniciar no curto, no médio e no longo prazo.

PLANO DE AÇÃO PARA MINIMIZAR SEUS PONTOS FRACOS
a) Curto prazo:
-
b) Médio Prazo:
-
c) Longo Prazo:
-

4. Observe o seu local de trabalho e faça uma reflexão sobre o grau de empreendedorismo de sua organização e de sua equipe de trabalho.
- a) Sua organização é mais inovadora do que a média do setor?
  - b) Com que ênfase sua organização e sua equipe assumem riscos calculados e buscam recompensar a inovação?
  - c) Quanto de autonomia você tem em seu ambiente de trabalho?
  - d) Quanto do seu potencial empreendedor está sendo utilizado pela sua organização ou equipe de trabalho?

Você pode fazer também o teste “Sua empresa é Intraempreendedora?” desenvolvido pela *Revista Você S/A* e disponível no *site* da organização, disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/testes/carreira/sua-empresa-e-intra-empreendedora.html>>. Acesso em: 7 jun. 2011.

5. Agora pense sobre as mudanças que você pode fazer para criar um ambiente mais empreendedor em sua organização e equipe de trabalho e liste as principais ações que você pode iniciar no curto e no médio prazo:

PLANO DE AÇÃO PARA CRIAR UM AMBIENTE MAIS EMPREENDEDOR
a) Curto prazo:
-
-
-
b) Médio Prazo:
-
-
-

# 3

## UNIDADE

# Identificando e Avaliando Ideias e Oportunidades



Após estudar esta Unidade, você deverá ser capaz de descrever as etapas do processo empreendedor; de explicar a inter-relação entre empreendedorismo, criatividade e inovação; de discutir os tipos básicos de ideias e de inovação: incrementais x radicais; de descrever as fontes de ideias inovadoras; de diferenciar ideias de oportunidades; de identificar ideias inovadoras e oportunidades empreendedoras; de descrever os bloqueios mentais que inibem a criatividade e a atitude inovadora; e de explicar as ferramentas e critérios para avaliação de oportunidades.



## O Processo Empreendedor

Caro estudante,

A partir desta Unidade, começamos a adentrar no processo empreendedor que, segundo a literatura, é composto basicamente por quatro etapas: a primeira delas trata da identificação e avaliação das ideias e oportunidades; a segunda é o desenvolvimento do plano de negócios; a terceira etapa está relacionada com a busca de recursos necessários para o empreendimento; e, finalmente, a gestão do empreendimento.

Vamos começar observando a ilustração a seguir que demonstra todo esse processo.

Mãos à obra.

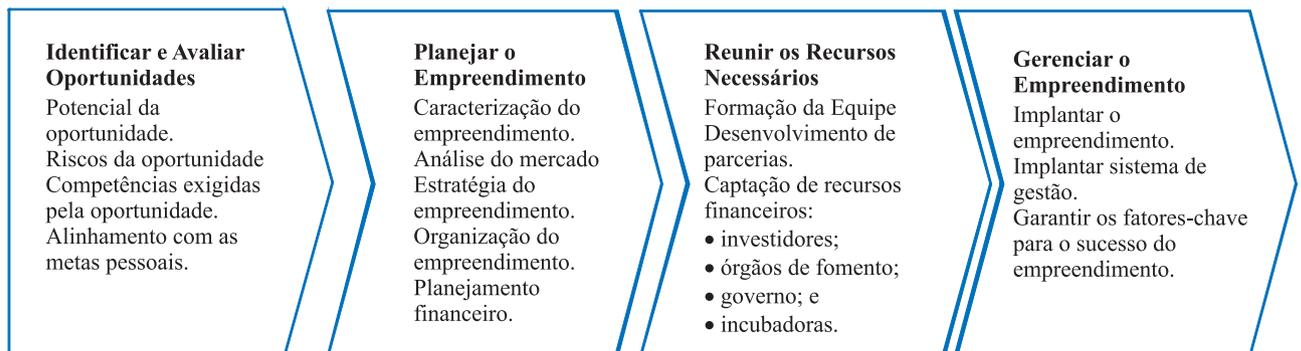


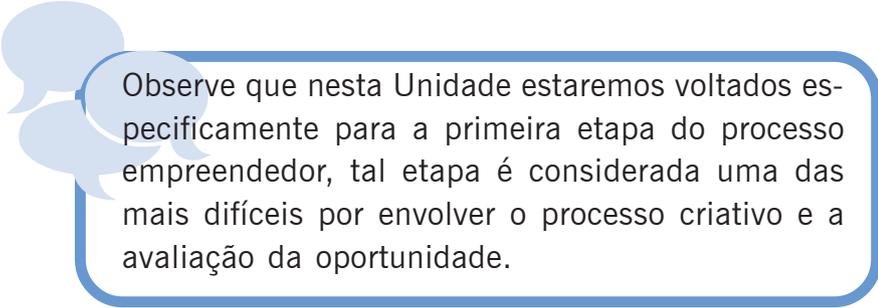
Figura 3: O Processo Empreendedor

Fonte: Adaptada de Hisrich, Peters e Shepherd (2006)

O processo empreendedor, apresentado em forma de etapas sequenciais e estáticas, Figura 3, como todo modelo, não consegue traduzir toda a dinâmica e a inter-relação envolvida no processo. Além das etapas mencionadas é preciso considerar os fatores que alteram o processo como um todo, tornando-o um alvo móvel no qual o empreendedor procura capturá-lo em sua mira para tentar acertá-lo na primeira tentativa.

Baron e Shane (2006) sugerem três grupos de fatores,

- os relacionados ao perfil dos indivíduos, ou seja, os próprios empreendedores;
- os relacionados com outras pessoas, como sócios, investidores, clientes e fornecedores; e
- os relacionados ao ambiente socioeconômico, como regulamentações governamentais e condições de mercado.



Observe que nesta Unidade estaremos voltados especificamente para a primeira etapa do processo empreendedor, tal etapa é considerada uma das mais difíceis por envolver o processo criativo e a avaliação da oportunidade.

## Empreendedorismo, Criatividade e Inovação

A relação entre empreendedorismo, criatividade e inovação é muito forte e passou a ser estudada após a observação do economista Joseph Schumpeter, em 1950, quando definiu empreendedor como uma pessoa com criatividade e capaz de fazer sucesso com inovações.

Criatividade e inovação, segundo Dolabela (2009), estão entre as principais características do empreendedorismo, junto com a iniciativa, a autoconfiança, a autonomia, o otimismo e a necessidade de realização.

Rogério Chér (2008) afirma que para haver inovação é preciso criatividade e que toda definição pertinente de criatividade inclui o elemento essencial da novidade. Segundo o autor, criatividade vem de criar, que significa dar origem a, produzir, inventar.

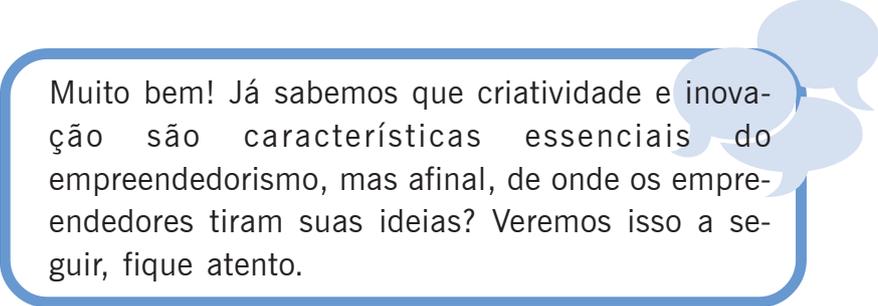
George Kneller (1978) já afirmava que a mais alta forma de criação é aquela que quebra o molde do costume e estende as possibilidades do pensamento e da percepção, abrindo espaço para a inovação.

## Tipos de Ideias Inovadoras: incrementais x radicais

Uma ideia inovadora pode ser tanto incremental como radical. Para Clayton Christensen (2001), professor da Escola de Negócios de Harvard e um dos mais importantes pesquisadores da inovação, uma ideia inovadora ou inovação incremental é aquela que ocorre passo a passo, com melhorias gradativas e contínuas de um produto, serviço ou processo existente. Já a inovação radical ou descontínua é aquela que ocorre com uma mudança eruptiva, causada por nova tecnologia, gerando um produto ou serviço até então desconhecido pelo mercado.

Dornelas (2008) observa que os atributos desses dois tipos de ideias inovadoras são bastante diferentes em relação às competências, riscos e retornos do empreendimento. Segundo o autor, enquanto as ideias incrementais, ou seja, as melhorias contínuas em algo que já existe são mais próximas das competências-chave da organização, as ideias radicais geralmente demandam novas competências que vão além das já existentes. Consequentemente, os riscos e os retornos são maiores nas ideias radicais do que nas ideias incrementais.

Chér (2008) alerta que o caminho da inovação radical passa pela destruição criativa de Schumpeter, ou seja, o pensamento criativo não é apenas construtivo. Pode ser destrutivo também, uma vez que geralmente é preciso quebrar um padrão para descobrir outro.



Muito bem! Já sabemos que criatividade e inovação são características essenciais do empreendedorismo, mas afinal, de onde os empreendedores tiram suas ideias? Veremos isso a seguir, fique atento.

### Fonte de Ideias dos Empreendedores

O professor da Escola de Negócios de Harvard, Amar Bhidé (2003), aponta as seguintes fontes de ideias dos 100 empreendimentos que mais crescem nos Estados Unidos:

- 71% copiaram ou modificaram uma ideia surgida em um emprego anterior;
- 7% transformaram trabalho casual ou *hobby* em negócio próprio;
- 6% desejaram essa ideia inovadora como cliente e a transformaram em negócio;
- 5% surgiram de descobertas na onda da revolução tecnológica;
- 4% surgiram de pesquisa sistemática em busca de oportunidades;
- 2% surgiram de familiares e amigos; e
- 5% das ideias surgiram de outras fontes, como pesquisas setoriais, viagens ao exterior, etc.

O autor destaca que as três maiores fontes de ideias estão diretamente relacionadas à experiência anterior dos empreendedores. Isso significa que 78% das ideias surgiram da experiência profissional ou do *hobby* do empreendedor e 6% surgiram da sua experiência como cliente, cujas **necessidades não eram atendidas**.

Como o caso da empreendedora Renata Bourdon que criou a Disk Manicure, apresentado na Unidade 1.

Já ouvimos histórias de negócios criados na garagem e que se tornaram grandes corporações, transformando seus sócios em milionários. Porém será que não há muito romantismo nessas histórias de sucesso? Os irmãos Norte Americanos Dan Heath e Chip Heath investigaram a origem e a experiência desses empreendedores para revelar o que é mito e o que é realidade dessas histórias. Em seu livro *Made to Stick* (2007), os irmãos Heath argumentam que dificilmente os negócios criados nas garagens chegariam ao sucesso, contrariando outros estudiosos do assunto.

Na verdade Heath e Heath (2007) afirmam que há sim a possibilidade de se criar um negócio na garagem e ter sucesso, mas não basta apenas ter uma ideia genial. Histórias populares, como o caso mais recente dos fundadores do YouTube, Steve Chen e Chad Hurley, comprovam a tese dos irmãos Heath.

Em síntese, eles argumentam que você precisa ter uma experiência prévia na área para aumentar suas chances de sucesso, o que pode ocorrer se tiver trabalhado antes em alguma empresa que atua no setor onde está criando o seu negócio. De fato, Hurley foi um dos primeiros funcionários do *site* PayPal e seu sogro, James Clark, fundou a Netscape, ou seja, muito *networking* e conhecimento da área. Outros exemplos são citados, como o caso de Steve Jobs, o criativo líder da Apple que foi funcionário da Atari (empregado número 40 da empresa de videogames) e da HP.

Segundo os autores, pesquisas com empresas criadas nos Estados Unidos revelam que em mais de 91% dos casos os seus fundadores tiveram alguma experiência prévia na mesma indústria ou setor antes de se aventurarem no negócio próprio, o qual surgiu justamente quando ideias, aparentemente absurdas ou fora de foco para o empregador anterior, passaram a ser o foco principal e o motivo de pedirem a conta e de criarem o seu próprio empreendimento.

Para quem trabalha em grandes empresas, os irmãos Heath (2007) recomendam que aproveite esse momento para observar o mercado e identificar oportunidades no setor que você já conhece. Adquirir experiência e, a partir disso, demita-se, aproveitando o momento certo para criar seu próprio negócio.

O empreendedor sabe que as janelas de oportunidades estão sempre se abrindo, mas se fecham rapidamente, por isso, Dornelas (2008) afirma que os empreendedores bem-sucedidos sabem aproveitar o momento certo (*timing*) da janela de oportunidade e considera essa questão como fundamental para o sucesso de um empreendimento.

## A Propriedade Intelectual no Brasil

De acordo com a Lei da Propriedade Industrial (Lei n. 9.279/96) e a Lei de *Software* (Lei n. 9.609/98), o Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI é uma autarquia federal vinculada ao Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, responsável por registros de marcas, concessão de patentes, averbação de contratos de transferência de tecnologia e de franquia empresarial. O registro visa garantir que o empreendimento detentor do direito legal possa ter vantagem competitiva durante certo período de tempo de restrição para terceiros copiarem a inovação e fabricarem ou oferecerem serviços similares. O *site* do INPI apresenta toda a legislação e as informações sobre o processo de registro de propriedade intelectual.

## Saiba mais...

Para saber mais sobre o Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI, acesse: <[www.inpi.gov.br](http://www.inpi.gov.br)>. Acesso em: 7 jun. 2016.

## Ideia versus Oportunidade

Dornelas (2008) acredita que um dos maiores mitos a respeito de novas ideias de negócios é onde que elas devam ser únicas. Entretanto, o autor defende que o fato de uma ideia ser ou não única ou inovadora não é importante. O que importa é como os empreendedores utilizam uma ideia, seja ela inédita ou não, de forma a transformá-la em um empreendimento de sucesso. O autor observa que as oportunidades é que geralmente são únicas e precisam ser identificadas e exploradas no momento certo, transformando-se em algo de valor para a sociedade.

A história da Empresa Avon se confunde com a história das conquistas femininas ao longo das décadas. Portanto, trata-se de um belo exemplo de oportunidade transformada em um empreendimento de sucesso.

### Caso Avon

*O sistema de vendas diretas da Avon começou quando o vendedor de livros David McConnell começou a oferecer um frasco de perfume como brinde para seus clientes. Ele criou uma fragrância de rosas para presentear com vidrinhos de perfume quem aceitasse ouvir sua apresentação, pois não era bem recebido pelas donas de casas, quando vendia livros de porta em porta na cidade de Nova York.*

*Os perfumes faziam mais sucesso que os livros e o empreendedor McConnell resolveu mudar de ramo. Em 1886 nasceu, então, a California Perfume Company, com a coleção de fragrâncias Little Dot produzida pelo próprio empreendedor, que devido a sua experiência com vendas de porta em porta descobriu que levar os perfumes diretamente às clientes era muito mais efetivo que os métodos de venda tradicionais. Com foco voltado para vendas em domicílio, McConnell convidou Florence Albee*

para ser a primeira revendedora dos produtos de sua nova empresa. Durante seis meses, Florence foi sua única funcionária e viajava de trem ou a cavalo para vender os produtos de porta em porta.

Vivendo em uma época em que a única ocupação aceitável para uma mulher era a de dona de casa, a empresa começou também a mudar o papel das mulheres na sociedade, quando convidou outras donas de casa para montar o primeiro grupo de revendedoras da história da Avon.

Menos de uma década após sua fundação a Avon apresentava seu primeiro catálogo para consulta. Por meio dele, as consumidoras podiam escolher entre perfumes, sabonetes, pó-de-arroz, cremes para a pele, entre outros produtos. Nesse mesmo período, foi contratado o maior perfumista da época para trabalhar no recém-inaugurado laboratório de pesquisas da empresa, localizado em Nova York.

O primeiro escritório internacional foi aberto na cidade de Montreal, no Canadá, em 1914. Em 1928 a empresa já estava presente em 48 estados norte-americanos, o que fazia com que a denominação Companhia de Perfumes Califórnia parecesse regional demais. O nome Avon surgiu em 1929 para uma linha de produtos em homenagem a cidade natal do escritor William Shakespeare de quem McConnell era grande fã. Devido ao sucesso da linha Avon este nome foi adotado para toda a companhia.

A Avon continuava a crescer embalada pela ideia de que as mulheres poderiam mudar seus próprios destinos e colaborar com as despesas domésticas. Na década de 50, com o crescente sucesso dos perfumes, a empresa resolveu expandir seus negócios e se espalhou rapidamente pelos cinco continentes. Hoje, a Avon é líder mundial em produtos para cuidado da pele, com vendas anuais superiores a US\$ 8 bilhões de dólares, realizadas por mais de cinco milhões de revendedoras Avon no mundo todo.

Fonte: Adaptado de: <[http://www.br.avon.com/PRSuite/your\\_dream\\_opportunity.page](http://www.br.avon.com/PRSuite/your_dream_opportunity.page)>. Acesso em: 7 jun. 2016.

Podemos considerar a modalidade de venda direta e a oportunidade oferecida às mulheres de poder colaborar com as despesas domésticas como dois fatores-chave de sucesso da Avon. Esses dois fatores ainda fundamentam o modelo de negócio da Avon que, por mais de um século, tem se mantido como a líder mundial em venda direta.

É interessante destacar que a Avon não existiria sem a venda direta, uma ideia pioneira no setor de produtos de beleza, implantada pelo empreendedor McConnell a partir de sua experiência com a venda de livros de porta em porta.

## Identificando Ideias Inovadoras e Oportunidades Empreendedoras

Se a experiência anterior é considerada uma das maiores fontes de ideias dos empreendedores, o que fazer então quando o empreendedor em potencial é muito jovem e não possui experiência profissional?

Para essa situação, especialistas em empreendedorismo apontam alguns caminhos para identificar ideias e oportunidades empreendedoras. Rogério Chér (2008), por exemplo, recomenda ao jovem empreendedor focar sua atenção para as seguintes fontes de ideias e oportunidades empreendedoras:

- **Problemas enfrentados por pessoas físicas e jurídicas:** o autor afirma que nunca existirão fontes de oportunidades tão significativas quanto àquelas relacionadas a problemas por uma simples questão – há sempre uma ou mais soluções por trás desses problemas e que ensejam potenciais oportunidades.
- **Escassez de recursos, serviços, bens e tempo:** escassez de água potável, de alimentos, de energia, de pessoas qualificadas, de serviços públicos, de tempo das pessoas, etc. Chér (2008) destaca que qualquer observador pouco atento é capaz de notar ao redor escassez de todos os tipos e recomenda uma reflexão sobre como essa escassez ou os problemas gerados por ela poderiam ser solucionados, aproveitando o movimento mundial de conscientização ecológica.
- **Atenta observação do cotidiano:** em todos os acontecimentos do dia a dia, até mesmo os mais comuns, escondem-se oportunidades.

dem-se oportunidades de melhoria. O autor alega que nossos afazeres diários podem ser mais ágeis, práticos, produtivos, baratos, prazerosos e eficientes, e que os empreendedores não enxerga apenas a inércia do cotidiano, mas também as oportunidades de transformá-lo em algo diferente e melhor.

- **Atenção aos seus hobbies:** Chér (2008) afirma que esta tem sido cada vez mais uma grande fonte de ideias e oportunidades empreendedoras. De fato, os mercados de ecoturismo, ecoaventura, esportes radicais, modelismos, coleções miniaturizadas, etc. estão em franco crescimento. O autor destaca que o mais importante nos *hobbies* é que a eles estão associadas nossas habilidades e melhores experiências.
- **Pesquisas de opinião e testes de mercado:** o autor destaca o tamanho do universo de informações disponíveis na internet para quem deseja pesquisar um tema, uma oportunidade ou um setor da economia. Dentre as fontes de dados o autor cita as diversas informações sobre mercado, comportamento do consumidor, tendências socioeconômicas e novas tecnologias disponibilizadas gratuitamente pelas universidades, institutos de pesquisa, empresas, ONGs, centros tecnológicos, associações de classe patronal, sindicatos, governos, incubadoras de empresas, bancos de desenvolvimento e órgãos de fomento.
- **Viagens ao exterior:** segundo Chér (2008), há poucas experiências que inspiram tanto nossa criatividade quanto conhecer lugares e povos diferentes. O autor sugere que as pessoas façam uma viagem exatamente quando se encontram próximas de grandes decisões em sua vida, buscando em novos ambientes a forma de oxigenar a sua mente. O autor observa que o empreendedor farejador de oportunidades procura identificar serviços, tecnologias, produtos e marcas ainda inéditos no Brasil, bem como demandas nesses países não atendidas ou atendidas de forma insuficiente ou diferente pela concorrência local.
- **Produtos introduzidos por *trading companies*:** as empresas comerciais importadoras e exportadoras são organizações focadas no mercado internacional com especiali-

zação em comércio exterior e possuem escritórios em vários países com rede de agentes, representantes, fornecedores e clientes. Segundo o autor, as empresas de comércio exterior são alternativas tanto para aqueles que pretendem importar produtos para comercialização no Brasil, como introduzir seus produtos no mercado exterior.

- **Novas tecnologias:** novas tecnologias têm gerado várias oportunidades de negócios. O autor observa que produtos e serviços inéditos quase sempre indicam uma forte relação entre inovação e tecnologia. O autor também sugere que o empreendedor em potencial aproxime-se de institutos de pesquisa e universidades para identificar soluções técnicas e inovações tecnológicas decorrentes de estudos de iniciativa própria ou demandados por entidades de classe. Esses centros de pesquisa podem ser contratados a pedido para desenvolver soluções que poderão oportunamente ser exploradas pelo empreendedor.
- **Atenção às tendências:** os negócios sofrem influências diretas da cultura e da mudança de hábitos da sociedade. Segundo Chér (2008), algumas mudanças são gradativas ao longo de muitos anos. Outras são modismos e não resistem por muito tempo. Para o autor, essas mudanças oferecem vantagens para empreendedores atentos capazes de interpretá-las antes mesmo que se materializem diante de todos. Essa observação reforça a importância do *timing* ou momento certo para aproveitar a janela de oportunidade, apontada por Dornelas (2008).

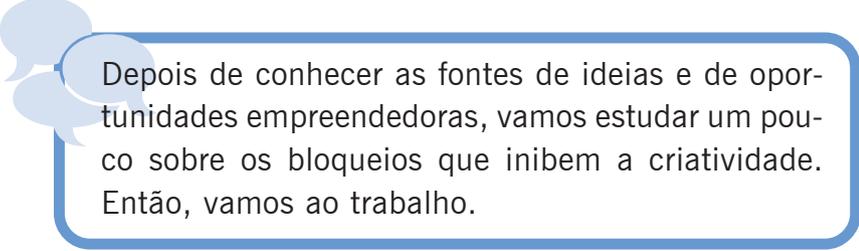


E então, você conseguiu entender bem sobre as principais fontes de ideias e oportunidades empreendedoras? Lembre-se de que você deve obter total compreensão disso, pois essa compreensão é muito importante para que você possa continuar seus estudos.

Para os empreendedores corporativos, Cher (2008) também aponta algumas fontes de ideias e oportunidades, dentre elas:

- **Problemas internos da empresa:** segundo o autor, as grandes empresas têm problemas técnicos, operacionais, financeiros, mercadológicos ou organizacionais. Uma análise desses problemas e a proposta de formas para eliminação ou mitigação podem gerar oportunidades intraempreendedoras.
- **Reclamações dos clientes:** “dicas” importantes podem estar escondidas nas reclamações de clientes. Portanto, o autor recomenda investigar o conteúdo e a frequência das reclamações registradas nos canais de atendimento. Chér observa que muitas empresas registram as reclamações, porém, elas são lentas em analisá-las e em implantar ações corretivas e preventivas.
- **Utilização de matéria-prima e geração de resíduos:** o autor recomenda uma análise do processo produtivo, uma vez que na utilização de recursos poderá haver oportunidades de viabilizar uma destinação, ou redução de materiais desperdiçados, ou descartados pela empresa, ou, ainda, de substituir materiais caros e escassos por outros de mais fácil acesso ou ecologicamente corretos.
- **Projetos iniciados e não finalizados:** o autor recomenda uma investigação das vantagens desses projetos, seus benefícios para a organização e as razões pelas quais não foram implantados, uma vez que esse processo pode ensejar a descoberta de oportunidades.
- **Responsabilidade social corporativa:** poderá surgir ações de responsabilidade social junto à comunidade em que a empresa está inserida, conforme nossa discussão sobre o intraempreendedor social na Unidade 2.

Apesar de todas as fontes de oportunidades empreendedoras, a literatura aponta alguns bloqueios mentais que podem inibir a atitude empreendedora, tanto das pessoas que trabalham em uma organização, como aquelas que sonham em ter seu negócio próprio, mas não conseguem partir para a ação.



Depois de conhecer as fontes de ideias e de oportunidades empreendedoras, vamos estudar um pouco sobre os bloqueios que inibem a criatividade. Então, vamos ao trabalho.

## Bloqueios Mentais que Inibem a Criatividade e a Atitude Inovadora

Uma das obras mais interessantes a respeito dos bloqueios mentais que inibem as ideias criativas e a atitude inovadora é o livro intitulado *Um Toc na Cuca*, esse *Best-seller* mundial foi escrito, em 1999, pelo pesquisador norte-americano Roger von Oech, fundador da Creative Think, uma empresa com sede na Califórnia, especializada em criatividade e inovação. Em suas pesquisas sobre autocensura, o autor identificou vários bloqueios mentais, dentre eles:

- **A busca da resposta certa:** segundo Roger von Oech (1999), quase todo o nosso sistema educacional visa ensinar às pessoas uma única resposta certa. O problema é que a vida é ambígua e nela existem muitas respostas para os desafios que enfrentamos. As respostas que encontramos dependem do que estamos procurando e de como abordamos o desafio. O autor defende que, geralmente, precisamos de mais de uma resposta correta para resolver um desafio de maneira inovadora.
- **A busca da lógica:** a lógica é um importante instrumento de criação. Para Roger von Oech (1999), o uso da lógica é especialmente adequado quando uma pessoa está avaliando as ideias e se preparando para colocá-las em prática. No entanto, quando estamos à procura de ideias, o excesso de raciocínio lógico pode atrapalhar o processo de criação. Isso ocorre porque o pensamento criativo é governado por uma lógica de tipo diferente, que pode ser descrita como metafórica, fantasiosa e ambígua. A metáfora é um excelente instrumento para ajudar a “pensar em algo diferente”. Como exercício para aumentar a criatividade, o autor

recomenda prestar atenção às metáforas que as pessoas usam para descrever o que fazem.

- **O apego às normas:** Roger von Oech (1999) alerta que estabelecemos normas com base em razões que fazem sentido e seguimos essas normas, mas o tempo passa e as coisas mudam. As razões que originalmente levaram à geração dessas normas podem não existir mais. Para o autor, o pensamento criativo não é apenas construtivo, porém, pode ser destrutivo também. Frequentemente, é preciso quebrar um padrão para descobrir outro. Portanto, seja receptivo à mudança e flexível diante das normas.
- **O senso de praticidade:** é claro que precisamos ser práticos para quase todas as atividades cotidianas, mas o autor alerta que o senso de praticidade pode reprimir o processo criativo e impedir as pessoas de buscarem soluções alternativas.
- **O medo da ambiguidade:** quando dizemos que uma situação é ambígua significa que ela possui mais de um sentido, mais de uma interpretação. Ao longo da vida, todos nós aprendemos a evitar ambiguidades por causa dos problemas de comunicação que elas podem provocar. No entanto, quando estamos buscando ideias criativas, existe o perigo de a imaginação ser sufocada pelo excesso de especificidade.
- **É proibido errar:** há ocasiões em que não se pode errar, mas, segundo Roger von Oech (1999), a fase germinativa do processo de criação não é uma delas. O autor entende que os erros são um sinal de que estamos saindo dos trilhos habituais. Se não erramos de vez em quando, é indício de que não estamos sendo muito inovadores. Além do mais, praticamente não existe inovação sem que haja experimentação de coisas novas, e coisas novas têm uma alta taxa de falhas. O segredo é aprender com os erros inevitáveis, que trazem duas vantagens: a primeira é que, quando falha, você descobre o que não funciona. A segunda é que o fracasso lhe dá a oportunidade de tentar uma nova abordagem.
- **Excesso de seriedade:** muitas pessoas veem o trabalho e o prazer como compartimentos estanques e mutuamente excludentes. Mas, segundo Roger von Oech (1999), exis-

tem dois lados no processo criativo. O lado divertido e descontraído, que nos possibilita experimentar várias abordagens e gerar novas ideias. E o lado do trabalho, que nos permite avaliar as descobertas e dar a elas uma forma de gerar valor para a sociedade.

- **Departamentalização:** a especialização é um fato da vida. Para funcionar no mundo, você tem de restringir o foco e limitar seu campo de visão. Quando está procurando gerar novas ideias, porém, essa maneira de manipular a informação pode ser limitativa. Ela não apenas força você a delimitar o problema de forma estreita como também impede a busca de ideias em outras áreas. Quanto mais amplo e diversificado for o seu conhecimento, mais áreas você terá em que poderá caçar ideias. Procure analogias nas situações. Geralmente, problemas semelhantes aos seus já foram resolvidos em outras áreas da organização e do conhecimento.
- **Necessidade de aprovação:** novas ideias não nascem em ambiente conformista. Sempre que há reunião de pessoas existe o perigo do “pensamento grupal”. Esse fenômeno consiste em que os membros do grupo se interessam mais em manter a aprovação dos outros do que em tentar propor soluções criativas para os problemas em pauta. O autor alerta que a pressão do grupo pode inibir a originalidade e, conseqüentemente, ideias novas.
- **Eu não sou criativo:** um fenômeno que acontece em todos os setores da vida é o da “profecia que se autorrealiza”. Trata-se de um fenômeno pelo qual a pessoa acredita ser algo que não é e age com base nessa crença. Em consequência da ação, a previsão se torna realidade. A profecia autorrealizada é uma situação em que o mundo do pensamento e o mundo da ação se interpenetram.

Para Roger von Oech (1999), este último bloqueio é o pior deles, uma vez que todas as pessoas podem ser criativas e buscar oportunidades. O autor considera que o modelo tradicional de ensino é um dos responsáveis pelos bloqueios mencionados e que inibem nossas atitudes inovadoras.

Além do sistema educacional, Dolabela (2009) destaca outro fator que contribui significativamente para a formação da atitude ino-

vadora: nossos pais. Os resultados de uma ampla pesquisa realizada com mais de 1.300 pessoas em mais de dez países fundamentou seu livro *Quero Construir a Minha História*, que tem como propósito conscientizar os pais sobre a forte influência que eles exercem na formação no espírito empreendedor de seus filhos.

## Avaliando Oportunidades

A avaliação de uma oportunidade é uma etapa primordial do processo empreendedor. Segundo o pai do ensino de empreendedorismo nos Estados Unidos, Timmons (1994), todo e qualquer processo empreendedor começa sempre com a oportunidade, e não com o dinheiro, a estratégia ou o plano de negócios.

Timmons (1994) recomenda que, antes de partir para análises estratégicas, mercadológicas e financeiras, definição de processos de produção, levantamento detalhado das necessidades de recursos financeiros, humanos, tecnológicos e estruturais, ou seja, antes da concepção de um plano de negócios completo, o empreendedor faça uma avaliação da oportunidade que considera ter em mãos. Segundo o autor, essa etapa pode evitar o desperdício de tempo e de recursos preciosos para o futuro empreendedor.

Na literatura de empreendedorismo encontramos várias propostas para avaliar uma oportunidade, todas elas derivadas do modelo precursor de Timmons (1994) que prioriza os seguintes aspectos da avaliação:

- mercado-alvo a ser atendido pela oportunidade;
- retorno econômico que a oportunidade proporcionará aos investidores;
- diferencial competitivo gerado pela oportunidade; e
- equipe que transformará essa oportunidade em um empreendimento de sucesso.

José Dornelas (2008) apresenta esses principais aspectos definidos por Timmons (1994) em forma de ferramenta de avaliação da oportunidade, conforme Quadro 1.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	POTENCIAL DE ATRATIVIDADE DA OPORTUNIDADE	
MERCADO	ALTO POTENCIAL	BAIXO POTENCIAL
Necessidades dos clientes	Identificadas, receptivas, atingíveis	Sem foco, leal a concorrência
Valor agregado aos consumidores	Alto	Baixo
Ciclo de vida do produto/serviço	Período que permite recuperar investimento e obter lucro	Muito rápido e não permite recuperar investimento e obter lucro
Estrutura do mercado	Competição não consolidada ou mercado emergente	Competição consolidada, mercado maduro ou em declínio
Tamanho do mercado	Vendas acima de R\$50 milhões anuais e poucos concorrentes	Desconhecido ou com vendas menores que R\$10 milhões anuais
Taxa de crescimento do mercado	30% a 50% ao ano ou mais	Menor do que 10% ao ano ou decrescendo
Participação possível no mercado	Ser líder, obter 20% ou mais	Menor que 5% da fatia de mercado
ANÁLISE ECONÔMICA	ALTO POTENCIAL	BAIXO POTENCIAL
Potencial lucro depois de impostos	10 a 15% ou mais, com perspectiva duradoura	Menos de 5%, frágil
Tempo para se atingir o ponto de equilíbrio e fluxo de caixa positivo	Menos de dois anos	Mais que três anos
Retorno potencial sobre investimento	25% ao ano ou mais	15% a 20% ou menos
Necessidade de capital inicial	Baixa à moderada	Altos investimentos
VANTAGENS COMPETITIVAS	ALTO POTENCIAL	BAIXO POTENCIAL
Custos fixos e variáveis: Produção Marketing Distribuição	Menores Menores Menores	Maiores Maiores Maiores
Grau de controle: Preços Custos Cadeia de Fornecedores Canal de Distribuição	Moderado a forte Moderado a forte Moderado a forte Moderado a forte	Fraco Fraco Fraco Fraco
Barreiras de entrada: Regulamentação a favor Vantagem tecnológica Vantagem contratual Redes de contato estabelecidas	Possui ou pode conseguir Possui ou pode conseguir Possui ou pode conseguir Bem desenvolvidas	Nenhuma Nenhuma Nenhuma Limitadas ou inacessíveis

Quadro 1: Critérios para avaliar oportunidades

Fonte: Adaptado de Dornelas (2008)

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	POTENCIAL DE ATRATIVIDADE DA OPORTUNIDADE	
	EQUIPE GERENCIAL	ALTO POTENCIAL
Pessoas da equipe	Experientes, competência comprovada	Inexperientes na direção de negócio parecido
Formação das pessoas	Multidisciplinar, habilidades complementares	Todas com mesma formação e características/perfil
Envolvimento com o empreendimento	Paixão pelo que fazem	Apenas interesse financeiro

Quadro 1: Critérios para avaliar oportunidades

Fonte: Adaptado de Dornelas (2008)

Dornelas (2008) alerta que não existe uma regra para definir se a oportunidade é boa ou ruim. O autor sugere que, a partir desse guia, o empreendedor poderá tirar suas conclusões e continuar, ou não, a explorar a oportunidade identificada.

Vale destacar que os valores percentuais e monetários sugeridos pelo professor José Dornelas são de caráter ilustrativos e seus valores de referência dependerão do porte do empreendimento.

Além dos critérios abordados no guia de avaliação de oportunidade, Dornelas (2008) recomenda que o empreendedor procure identificar-se com a ideia e a oportunidade de negócio, sugerindo as seguintes perguntas para uma autorreflexão sobre o alinhamento da oportunidade com os objetivos pessoais:

- Você está disposto a largar o emprego ou a atividade atual para encarar esse desafio, mesmo sabendo que poderá ficar anos sem receber uma remuneração compatível com a que recebia antes, os mesmos benefícios e as regalias?
- Essa é a oportunidade de sua vida?
- Você se vê trabalhando nesse ramo de negócios e explorando essa oportunidade daqui a cinco, dez ou 15 anos?
- Você está disposto a se desfazer de bens pessoais para investir nessa ideia?
- Você conhece pessoas que já fizeram algo semelhante e já foi conversar com elas a respeito das vantagens e desvantagens, dos desafios, dos riscos e das oportunidades?

O autor sugere tais perguntas com o objetivo de evitar que o entusiasmo do empreendedor se sobressaia em relação à análise crítica do negócio. O Sebrae oferece cursos *on-line* gratuitos para todas as etapas do processo empreendedor, inclusive sobre avaliação de oportunidades.

## Curso *On-Line* Gratuito Sebrae para Avaliação de Oportunidades

O Sebrae oferece vários cursos gratuitos na modalidade à distância para você desenvolver ou aperfeiçoar sua capacidade empreendedora. Para quem pretende iniciar um empreendimento, o Sebrae oferece o curso *Invista no Planejamento*, que leva o participante a refletir se ele tem ou não uma oportunidade de negócio. A partir do planejamento, o futuro empreendedor estará mais seguro para tomar a decisão de abrir ou não a empresa.

Além dos vários cursos presenciais e a distância, oferecidos pelo Sebrae, os futuros empreendedores podem contar com o apoio personalizado da instituição para avaliar seu projeto, para isso, basta visitar uma unidade do Sebrae. O empreendedor é atendido por um consultor e orientado com relação às decisões fundamentais para o sucesso de seu empreendimento. Com as informações levantadas, o consultor do Sebrae realiza simulações e ajuda a analisar a oportunidade e a viabilidade do empreendimento.

Diante das perguntas sugeridas por Dornelas (2008) sobre o alinhamento entre a oportunidade avaliada e os objetivos pessoais do empreendedor, Seth Godin (2001) faz uma pergunta, considerada fundamental para a autorreflexão do empreendedor, leia essa pergunta logo depois do Saiba mais.

### *Saiba mais...*

Para saber mais sobre cursos *on-line* no Sebrae, acesse:  
<<http://ead.sebraesp.com.br/site/home>>. Acesso em: 7 jun. 2016.

## Você Quer Ser um Empreendedor ou um Freelancer?

Godin (2001) alerta que se o interessado for honesto na resposta da pergunta acima estará evitando enormes dores de cabeças. O autor explica a diferença, destacando que o *freelancer* vende seu talento. Ele pode até ter poucos funcionários que dão suporte a sua atividade, mas basicamente está fazendo um trabalho sem patrão e não está dirigindo um negócio.

Como exemplo, Godin (2001) cita os escritores, os consultores, os editores de filmes, os paisagistas, os arquitetos, os tradutores e os músicos. Segundo o autor, não há nenhuma estratégia de entrada ou saída do empreendimento e não há um grande pote de ouro no final do arco-íris do *freelancer*, apenas o prazer e a satisfação de poder controlar sua agenda e ser seu próprio patrão.

Já um empreendedor está tentando construir algo bem maior do que ele, assumindo riscos calculados e centrando-se no crescimento do empreendimento. Segundo Godin (2001), o empreendedor está disposto a receber pouco salário, trabalhar longas horas e a assumir riscos em troca da liberdade para fazer algo grande e de destaque, que tenha valor real de mercado.

Para ilustrar a importância dessa questão, o autor alerta que se alguém com o perfil empreendedor adquirir uma franquia da Subway Sanduíches, por exemplo, esperando trabalhar pouco e ficar muito rico, ele terá uma grande decepção, uma vez que o modelo de negócio da Subway não permite que o franqueado se abstenha da função gerencial da unidade franqueada, além de impor limites de lucratividade daquela franquia.

**Freelancer** – *freelance*, diz-se de ou trabalho extraordinário, avulso, que não apresenta vínculo empregatício. Fonte: Houaiss (2009).

Portanto, em suas análises de oportunidades, vale a pena fazer uma reflexão sobre a pergunta-chave sugerida por Seth Godin.

Além da autorreflexão, Dornelas (2008) também recomenda fazer um *checklist* final antes de tomar a decisão de descartar ou explorar a oportunidade. Trata-se de questões simples, porém o autor reconhece que as respostas nem sempre são fáceis de obter.

## Checklist Final de Avaliação de Oportunidades

Observe a seguir um *checklist* final de avaliação de oportunidades:

- Existe uma demanda ou problema para ser resolvido?
- Existe um produto ou serviço que atenderá essa demanda ou que solucionará esse problema?
- É possível identificar com clareza os potenciais clientes?
- Será possível implantar efetivamente uma estratégia de marketing que seja exequível (custo/retorno)?
- A janela de oportunidade está realmente aberta?

**Exequível** – que pode ou se deve executar; executável. Fonte: Houaiss (2009).

**Feeling** – modo ou capacidade de sentir uma situação; percepção, sensibilidade, sentimento. Fonte: Houaiss (2009).

Na literatura sobre empreendedorismo encontramos alguns autores com visão mais orgânica e menos estruturada do processo empreendedor. Todos eles reconhecem a importância da análise das oportunidades e dos planos de negócios, mas ao mesmo tempo enfatizam a importância do feeling do empreendedor na tomada de decisão e do aprendizado com os erros dos empreendimentos.

Godin (2001), por exemplo, observa que planejar demais pode fazer com que o plano de negócio fique obsoleto no momento que está saindo da impressora.

Taulbert e Schoeniger (2010) considera que o sucesso de um empreendimento também é situacional, uma vez que depende do tempo, espaço, contexto e do modelo mental do empreendedor.

Heath e Heath (2007) destacam o poder da parceria e da complementação de competências. Esses autores alertam que, por mais perfeito que seja a avaliação da oportunidade e o plano de negócio, iniciar um empreendimento é muito mais difícil do que parece, mas pode durar muito mais tempo e realizar muito mais do que você imagina, desde que você não tente fazê-lo sozinho.

Para Kiefer e Schilesinger (2010), a chave para o sucesso do empreendedor está em falhar logo de cara e se recuperar rapidamente. Esses autores valorizam o aprendizado obtido com os erros e argumentam que os melhores empreendedores são aqueles que se especializam em cometer apenas novos erros.

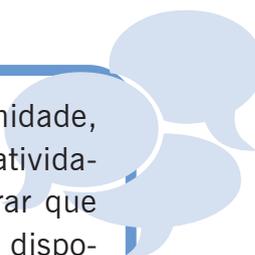
Os autores defendem que em matéria de empreendedorismo, tudo, inclusive um problema, pode ser encarado como um ativo importante para o empreendedor, desde que seja lidado de forma correta. Para eles o futuro é imprevisível.

Portanto, velocidade, destreza e adaptabilidade são atributos cruciais de um empreendedor e exercem um papel crucial para o sucesso do negócio.

## Resumindo



Nesta Unidade exploramos a primeira etapa do processo empreendedor e descobrimos a importância da avaliação de oportunidades de empreendimento. Discutimos aqui a inter-relação entre empreendedorismo, criatividade e inovação. Uma visão crítica do papel das ideias inovadoras e da oportunidade para o processo empreendedor foi oferecida, mostrando que a ideia não precisa ser original, mas a oportunidade pode ser única e deve ser explorada no momento certo pelo empreendedor. Aprendemos que nossa atitude inovadora pode ser inibida por bloqueios mentais que nos impede de avançar e de realizar algo novo. Discutimos alguns critérios para avaliar uma oportunidade e destacamos a importância do alinhamento entre os objetivos pessoais e a oportunidade apresentada.



Muito bem, você concluiu esta terceira Unidade, para conferir o seu aprendizado realize as atividades propostas a seguir. É importante lembrar que você não está sozinho, seu tutor está à sua disposição para ajudá-lo no que for preciso.

Bons estudos.



## Atividades de aprendizagem

**Avaliando oportunidades de negócio:** a *Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios* disponibiliza em seu site uma seleção de 50 mercados que oferecem boas oportunidades para quem quer aproveitar o crescimento econômico do país e iniciar um empreendimento. Os mercados são bastante variados: desde educação, turismo, marketing esportivo, econegócios, até *pet shop*, beleza e terceira idade. Acesse o *link* do site e clique nos ícones vermelhos da imagem *50 ideias de negócios* para ter uma visão geral do mercado e da oportunidade sugerida pela revista. Depois selecione três oportunidades que você consideraria se fosse criar seu empreendimento. O endereço da Revista é: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI149404-17192,00-IDEIAS+DE+NEGOCIOS.html>>. Acesso em: 7 jun. 2016.

Agora, com base no que discutimos até aqui, faça a seguinte reflexão:

1. O que o levou a selecionar aquelas três oportunidades? Para cada oportunidade selecionada, liste a seguir os três fatores que mais influenciaram na seleção.

OPORTUNIDADE DE MERCADO QUE VOCÊ SELECIONOU	FATORES QUE MAIS INFLUENCIARAM A SUA SELEÇÃO
Oportunidade 1	Fator 1: Fator 2: Fator 3:
Oportunidade 2	Fator 1: Fator 2: Fator 3:
Oportunidade 1	Fator 1: Fator 2: Fator 3:

2. Com base no quadro anterior preenchido, responda às seguintes questões:
  - a) O que essas oportunidades têm em comum ou por que são tão diferentes?
  - b) Quais fatores se destacaram na sua seleção? E por quê?
  - c) O que essas oportunidades têm a ver com o seu perfil empreendedor? (revisite os testes e as atividades das Unidades anteriores).
  
3. Supondo que você fosse prosseguir na avaliação das oportunidades selecionadas, responda às seguintes perguntas:
  - a) Quais passos você adotaria para chegar a uma decisão?
  - b) Quais informações e ferramentas você buscaria e utilizaria para avaliar a oportunidade?
  - c) Quem você convidaria para compor o time gestor desse novo empreendimento? Por quê?



# Planejando o Sucesso de um Empreendimento

# 4

## UNIDADE



Após estudar esta Unidade, você deverá ser capaz de explicar a importância do planejamento para o sucesso de um empreendimento; de discutir os fatores-chave para o sucesso de um empreendimento; de identificar as partes interessadas no plano de negócios; de explicar o processo de elaboração de um plano de negócios; de descrever as seções que compõem um plano de negócios; de listar as principais fontes de financiamento; de explicar os estágios do ciclo de financiamento de um empreendimento; de apresentar os erros mais comuns na busca de recursos financeiros; de discutir a importância da complementação de competências de um time gestor e os fatores críticos da implantação e do gerenciamento de um empreendimento; de apontar diversas fontes de apoio e alavancagem de novos empreendimentos; de ter uma visão crítica sobre o processo empreendedor; de fazer uma autorreflexão sobre sua visão de futuro; e de traçar um plano de voo para a sua carreira de administrador empreendedor.



## Por que Planejar?

Prezado estudante,

Existe uma importante ação que somente o próprio empreendedor pode e deve fazer pelo seu empreendimento: planejar. Portanto, segundo Dornelas (2008), não basta apenas sonhar, devemos transformar o sonho em ações concretas, reais, mensuráveis. E para isso, existe o planejamento: uma técnica de se transformar sonhos em realidade.

Nesta Unidade discutiremos o planejamento do empreendimento, uma vez que a sua ausência tem sido apontada pelas pesquisas do Sebrae (2008) como uma das principais causas da mortalidade das empresas no Brasil.

Então, vamos ao trabalho!

**M**esmo conscientes de que a realidade muda mais rápido do que prevemos, Salim (2010) defende que o exercício de planejar é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento, uma vez que as informações da mente do empreendedor são extraídas e colocadas no papel, em forma de plano de negócio, dessa maneira outras pessoas poderão conhecê-las.

O fato é que se o empreendedor deixar tudo dentro da sua mente acabará achando que os outros estão pensando a mesma coisa, correndo assim o risco de criar desentendimentos e problemas. Portanto, o autor salienta que planejar acaba sendo uma **ferramenta** essencial para o trabalho em equipe.

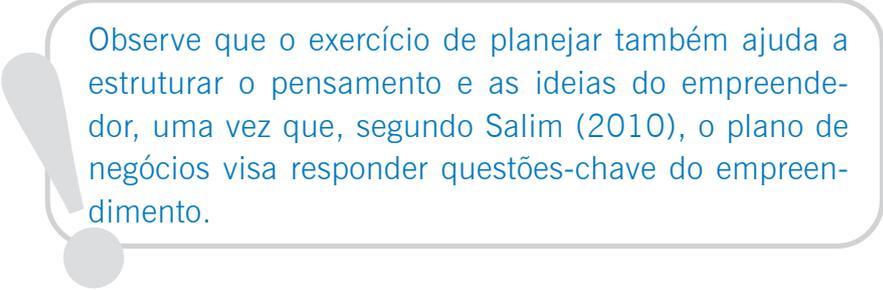
Mas afinal o que é um plano de negócio? Não se preocupe, veremos isso a seguir, então, fique atento.

Segundo o especialista José Dornelas (2008), plano de negócios ou *business plan* é um documento que apresenta o modelo de negó-

cios de um empreendimento. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento que permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

Quando consideramos a importância do planejamento, Dornelas (2008) aponta três fatores críticos que devem ser destacados.

- O primeiro deles é que toda empresa necessita de um planejamento do seu negócio para poder gerenciá-lo e apresentar sua ideia a investidores, bancos, clientes e para seus parceiros, sejam eles fornecedores ou seus funcionários.
- O segundo fator se deve ao fato de que toda entidade provedora de financiamento, fundos e outros recursos financeiros necessita de um plano de negócios da empresa requisitante para poder avaliar os riscos inerentes ao empreendimento.
- O terceiro fator crítico está relacionado ao baixo número de empreendedores que sabem como escrever adequadamente um bom plano de negócios. Dornelas (2008) observa que, infelizmente, a maioria dos micro e dos pequenos empresários não conhece os conceitos básicos de planejamento, marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio e projeções de faturamento, ou, quando entende, geralmente não consegue colocá-los objetivamente em um plano de negócios.



Observe que o exercício de planejar também ajuda a estruturar o pensamento e as ideias do empreendedor, uma vez que, segundo Salim (2010), o plano de negócios visa responder questões-chave do empreendimento.

## Perguntas que o Plano de Empreendimento Deve Responder

Observe agora quais são as perguntas que o plano de empreendimento deve responder:

- Quais são os objetivos e metas do empreendimento?
- Quais são os produtos, serviços, benefícios e diferenciais ofertados pelo empreendimento?
- Qual é o perfil do público-alvo e como ele será conquistado?
- Quais são os fatores críticos de sucesso do empreendimento?
- Quais são os riscos do empreendimento?
- Quais são as estratégias para se atingir as metas do empreendimento?
- Como o empreendimento será organizado?
- Quais são os recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos para realizar o empreendimento?
- Qual é o volume mínimo de operação e o prazo estimado para a autossuficiência do empreendimento?
- Qual é o prazo estimado para o empreendimento gerar retorno aos investimentos?

Sem uma resposta para essas questões fica mais difícil para o empreendedor conseguir transformar suas ideias em um empreendimento de sucesso.

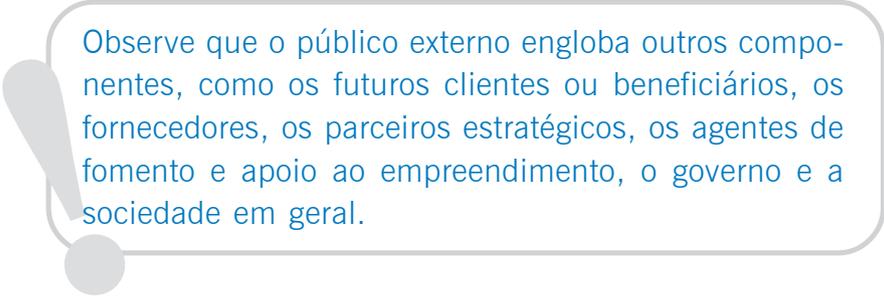
## As Partes Interessadas no Plano do Empreendimento

Já vimos que elaborar o plano ajuda a estruturar o pensamento, organizar as informações e trabalhar em equipe, mas afinal, quem vai ler o plano de negócio?

Salim (2010) propõe um agrupamento dos diversos interessados no plano de empreendimento, considerando um público interno ao empreendimento e um público externo.

O público interno ao empreendimento é constituído pelos sócios, empregados e voluntários. O autor salienta a importância de haver uma sintonia clara no grupo, uma vez que estão no mesmo barco do empreendimento.

Com relação ao público externo ao investimento, Salim (2010) aponta o investidor como integrante especial, uma vez que, em um primeiro momento, ele precisa ser seduzido a participar do empreendimento. Após a adesão, o investidor passa a ser considerado como parte do público interno.



Observe que o público externo engloba outros componentes, como os futuros clientes ou beneficiários, os fornecedores, os parceiros estratégicos, os agentes de fomento e apoio ao empreendimento, o governo e a sociedade em geral.

A partir do plano original e completo, Salim (2010) sugere a criação de versões do plano para as diversas necessidades de apresentação, com níveis de informação adequados para cada público, mas cuidando sempre de manter a coerência entre as versões e o plano original.

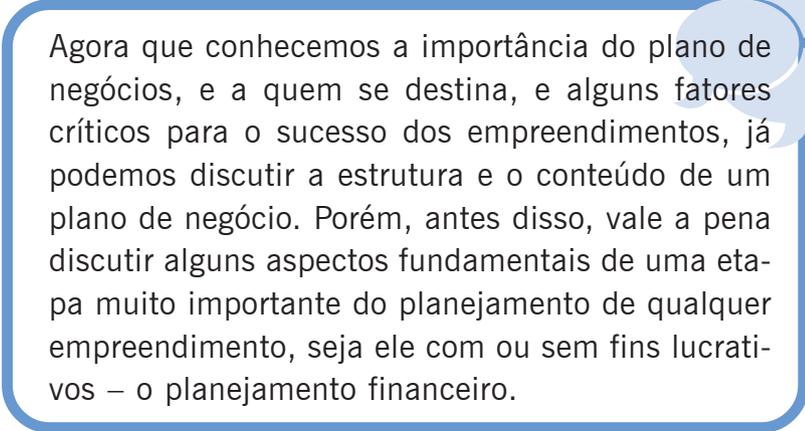
## Fatores Críticos de Sucesso do Empreendimento

Diante de uma infinidade de fatores que podem afetar o resultado do negócio, o empreendedor precisa manter seu foco naqueles que são críticos para o sucesso do seu empreendimento. Salim (2010) observa que, quando o empreendedor está planejando seu empreendimento, ele naturalmente tenta responder a algumas questões básicas sobre o objetivo do empreendimento, os produtos e serviços que serão ofertados, como conquistar seu público-alvo, seus colaboradores, sócios e seus investidores.

Entretanto, o autor observa que muitas vezes falta responder a uma pergunta-chave: **O que não pode dar errado sob pena de comprometer o sucesso?** Essa questão está relacionada ao gerenciamento dos riscos do empreendimento. Portanto, ao elaborar o plano de negócio, Salim (2010) sugere que o empreendedor analise os fatores que podem provocar danos ao empreendimento, como redução da receita prevista, atraso na velocidade de crescimento, aumento das despesas, entre outros, relacionados principalmente à concorrência e ao mercado, destacando que oscilações cambiais e nas alíquotas de importação e exportação podem comprometer fortemente o resultado dos empreendimentos que importam insumos, exportam produtos ou concorrem diretamente com empresas estrangeiras.

O autor também recomenda a análise de fatores que, se ocorrerem, poderão levar o empreendimento ao fracasso, como por exemplo, a deterioração do relacionamento entre os sócios do empreendimento, fator que tem arruinado muitos negócios. Como antídoto, Salim (2010) recomenda a prevenção para evitar que fatores críticos de sucesso fujam ao controle dos empreendedores.

Para o professor da Escola de Negócios de Harvard, William Sahlman (2002), os três fatores críticos para o sucesso do empreendimento são as pessoas, a oportunidade e o contexto. O autor defende que esses três fatores críticos costumam mudar ao longo do tempo, quando deixa de ser um plano de negócios e se torna uma empresa nascente. Portanto, segundo Sahlman (2002), qualquer plano de negócio, digno do tempo que leva para ser elaborado ou lido, precisa concentrar a atenção nos aspectos dinâmicos do empreendimento.



Agora que conhecemos a importância do plano de negócios, e a quem se destina, e alguns fatores críticos para o sucesso dos empreendimentos, já podemos discutir a estrutura e o conteúdo de um plano de negócio. Porém, antes disso, vale a pena discutir alguns aspectos fundamentais de uma etapa muito importante do planejamento de qualquer empreendimento, seja ele com ou sem fins lucrativos – o planejamento financeiro.

## Planejamento Financeiro

Vários pesquisadores observam que os empreendedores sentem-se intimidados ao lidar com o aspecto financeiro do seu empreendimento e, muitas vezes, não dão a devida atenção para essa importante etapa do planejamento do negócio.

Para muitos empreendedores, a parte financeira é considerada a mais difícil do plano de negócios. Segundo Dornelas (2008), isso ocorre porque o plano financeiro deve refletir em números tudo o que foi escrito e previsto nas outras partes do plano de negócios. Para os empreendedores com muitas dificuldades para elaborar o planejamento financeiro, o autor aconselha recorrer a uma assessoria contábil e financeira para obter auxílio técnico.

Dornelas (2008) adverte que não devemos fazer a adequação do plano de negócio aos dados financeiros, devemos sim fazer o contrário. Segundo o autor, são os objetivos e as metas do negócio, além da projeção de vendas que geram as planilhas financeiras do plano de empreendimento.

Na hora de fazer o planejamento financeiro, Salim (2010) recomenda aos empreendedores que afastem seus preconceitos e façam uma autorreflexão para entender o que pode estar bloqueando a realização dessa importante etapa do seu plano de negócio. O autor sugere que atrás dos preconceitos, escondem-se a falta de uma análise adequada do mercado e de um estudo do processo produtivo, que acabam dificultando a previsão de vendas, as receitas, as despesas e os lucros do empreendimento.

Dornelas (2008) observa, com frequência, que os empreendedores subestimam a necessidade de dinheiro para iniciar os empreendimentos e superestimam as vendas, não deixando assim margem de manobra para lidar com despesas inesperadas e vendas abaixo do previsto.

### Erros Mais Comuns na Busca de Recursos

Peter Hingston (2001) destaca os sete erros mais comuns dos empreendedores na busca de recursos para o seu negócio, veja a seguir.

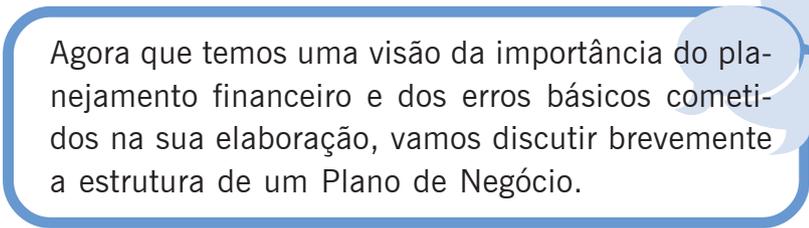
- Iniciar o empreendimento sem recursos suficientes para o seu bom andamento.
- Contar com vendas maiores ou mais rápidas do que o provável.
- Não prever uma solução para possíveis emergências financeiras.
- Tomar empréstimos elevados e ficar refém dos juros e do pagamento da dívida.
- Colocar ativos na condição de riscos desnecessários por não considerar outras alternativas.
- Não contar com recursos financeiros para expandir o negócio.
- Imaginar que a captação de recursos constitui a etapa mais difícil na implantação do empreendimento

Dentre os erros apontados anteriormente, o último deles pode ser a causa dos demais cometidos pelos empreendedores.

Para Timmons, Dornelas e Spinelli (2008) existem três princípios essenciais nas finanças empreendedoras:

- é melhor ter mais dinheiro do que menos;
- é melhor ter dinheiro agora do que depois; e
- é melhor ter dinheiro menos arriscado do que mais arriscado.

Entretanto, os autores observam que, apesar de bem simples e óbvios, esses princípios parecem ser ignorados pelos empreendedores em seu planejamento financeiro.



Agora que temos uma visão da importância do planejamento financeiro e dos erros básicos cometidos na sua elaboração, vamos discutir brevemente a estrutura de um Plano de Negócio.

## Escrevendo o Plano de Negócios

Os especialistas são unânimes ao afirmarem que, devido às particularidades de cada negócio, não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios. Dornelas *et al.* (2007), por exemplo, afirma que é impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicável a qualquer empreendimento em qualquer setor da economia. Porém os autores recomendam que qualquer plano de negócio deva conter um mínimo de seções organizadas de forma lógica que permita ao leitor entender qual é o modelo de negócio, os seus objetivos, os produtos e serviços, o mercado, a estratégia de marketing e a sua situação financeira.

### Estrutura Básica de um Plano de Negócio

Para fins didáticos, vamos utilizar aqui a estrutura sugerida pelo Portal Plano de Negócios, em que você poderá criar e publicar, gratuitamente, seu plano de negócio. Nesse portal, você encontrará dezenas de exemplos de planos de negócios. Observe a estrutura a seguir, adaptada de: <[www.planodenegocios.com.br](http://www.planodenegocios.com.br)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

- **Sumário Executivo:** é a principal seção do plano de negócios, uma vez que fará o leitor decidir se continuará ou não a ler o seu plano de empreendimento. Portanto, deve conter uma síntese das principais informações do plano de negócio e deve ser a última seção a ser escrita.
- **Oportunidade e Conceito do Negócio:** esta seção apresenta a sua visão do empreendimento e da oportunidade que pretende ser explorada. Aqui, é preciso destacar a proposição de valor e o diferencial do empreendimento.
- **Descrição da Empresa e Equipe de Gestão:** além de descrever a empresa, em termo de estrutura e organização, é importante apresentar o perfil e a experiência dos empreendedores, destacar se o time é multidisciplinar e complementar em termos de competências essenciais para o sucesso do negócio.

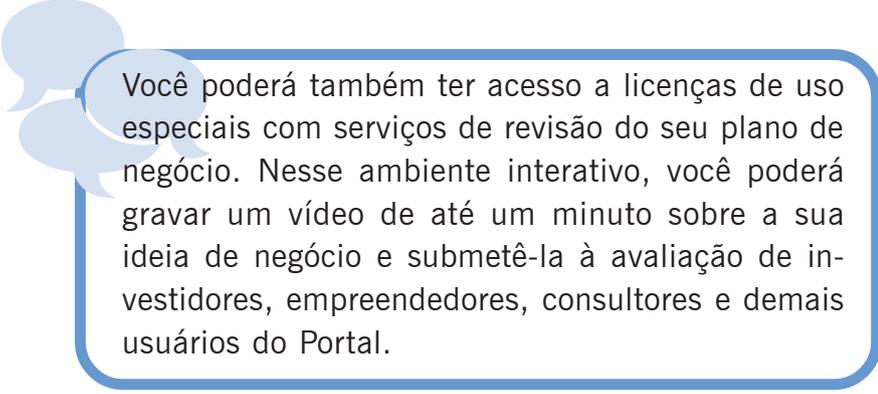
- **Mercado e Competidores:** esta seção deve apresentar uma visão do mercado consumidor de seus produtos/serviços, uma visão de como ele está segmentado, as características do consumidor, as taxas de crescimento, a análise da concorrência e a participação no mercado.
- **Produtos e Serviços:** apresentação dos produtos e serviços que serão ofertados, seus diferenciais em relação à concorrência, como serão produzidos, seu ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, os resultados de pesquisas de mercado, os testes de produtos e a marca do empreendimento.
- **Análise Estratégica:** nesta seção são definidos os rumos do empreendimento, sua visão e missão, seus objetivos e metas de negócio, as potencialidades e as ameaças externas, seus pontos fortes e frágeis e as estratégias para mitigação dos riscos.
- **Marketing e Vendas:** é preciso mostrar como o empreendimento pretende vender seus produtos/serviços, conquistar e manter seus clientes. É preciso abordar sua estratégia de comercialização, as políticas de preços, os canais de distribuição e as estratégias de comunicação e de publicidade, bem como as projeções de venda.
- **Processos de Negócio e Operações:** esta seção apresenta destaques dos processos de negócio e das operações de produção dos produtos/serviços, parcerias com a cadeia de valor e diferenciais dos processos produtivos e de gestão das operações.
- **Plano Financeiro:** conforme destacado anteriormente, esta seção deve apresentar em números todas as ações planejadas para o empreendimento, as premissas e as projeções de sucesso do negócio. Deve conter projeção de fluxo de caixa com horizonte de três anos ou mais, necessidades de investimentos, análise do ponto de equilíbrio, previsão de margem de lucro, do prazo de retorno do investimento inicial e da taxa interna de retorno.
- **Anexos:** esta seção deve conter informações adicionais relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios, como planilhas financeiras detalhadas, fotos dos pro-

dados, material de divulgação do negócio, etc. É recomendado também anexar o currículo dos sócios.

## Portal Plano de Negócios

O **Portal** <[www.planodenegocios.com.br](http://www.planodenegocios.com.br)> foi criado em 1999, por iniciativa do Professor José Dornelas – um dos maiores especialistas em empreendedorismo e plano de negócios do país e o único autor brasileiro a escrever com os professores do Babson College: Jeffry Timmons, Andrew Jacharakis e Stephen Spinelli, três dos maiores especialistas mundiais em empreendedorismo. O livro, *Planos de Negócios que Dão Certo* (2007), tornou-se um *best-seller* no Brasil.

O objetivo do Portal Plano de Negócios é oferecer ao público empreendedor brasileiro uma biblioteca de informações e uma ferramenta tecnológica interativa para facilitar a elaboração de um plano de negócio. O *Easyplan* é um *software* voltado para a elaboração de Planos de Negócios em português totalmente baseado na internet e com possibilidade de *download*, impressão e publicação no próprio portal. A inscrição para sua utilização é gratuita e você poderá desenvolver seu plano de negócio com base em exemplos reais sugeridos no portal.



Você poderá também ter acesso a licenças de uso especiais com serviços de revisão do seu plano de negócio. Nesse ambiente interativo, você poderá gravar um vídeo de até um minuto sobre a sua ideia de negócio e submetê-la à avaliação de investidores, empreendedores, consultores e demais usuários do Portal.

William Sahlman (2002) considera que um plano de negócio deve ser como uma fotografia instantânea do empreendimento no futuro, mas para o autor, os melhores planos de negócio são como filmes do futuro, mostrando às pessoas, a oportunidade e o contexto sob os vários ângulos em movimento. Eles oferecem uma história plausível e coerente do que está por vir, desdobrando possibilidades de ação e reação.

Para o autor, um bom plano de negócio tem as seguintes características:

- é objetivo e realista;
- não explode se a realidade futura for ligeiramente diferente da prevista;
- não oferece incentivos perversos que farão com que os interessados se comportem de forma destruidora; e
- é escrito em um relatório com menos de meio centímetro de espessura.

Sahlman (2002) reconhece que tirar uma fotografia ou fazer um filme do desconhecido é um feito e tanto para os empreendedores, mas mesmo assim o autor argumenta que é possível transmitir aos investidores em potencial uma noção do tipo de risco e de recompensa que estão assumindo com o novo empreendimento.

## Manual Sebrae – Como Elaborar um Plano de Negócio

Se você quiser investigar todos os detalhes e aspectos envolvidos no planejamento de um negócio, baixe o manual *Como Elaborar um Plano de Negócio* desenvolvido e fornecido gratuitamente pelo Sebrae. São 120 páginas dedicadas exclusivamente à construção de um plano de negócios e repleto de dicas sobre os cursos on-line, testes e outras ferramentas de suporte desenvolvidas pelo SEBRAE para alavancar seu empreendimento.

Antes de avançarmos para os aspectos importantes na hora de formar o time gestor de um empreendimento, vale destacar que, além da breve introdução sobre o plano de negócios e a sugestão de *links* que fornecem várias “dicas” e modelos para a sua elaboração, esta disciplina tem como foco o aspecto humano do empreendedorismo, especificamente a cultura empreendedora e a criatividade, enquanto o aspecto processual da elaboração de um *business plan*, ou plano de um empreendimento, será abordado, de forma detalhada, na disciplina *Empreendimentos e Modelos de Negociação*, que será ministrada no próximo período deste curso de Administração.

### *Saiba mais...*

Para saber mais sobre como elaborar um plano de negócio – Sebrae, acesse: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

## Formação do Time Gestor do Empreendimento

Um dos fatores-críticos para o sucesso de um empreendimento é a qualidade do time que vai transformar a oportunidade registrada no plano de negócio em realidade.

Formar o time gestor é um desafio e tanto para as empresas nascentes, mas Gary Blank (2005) destaca um fator positivo – a empresa nascente não precisa desconstruir para construir, ela pode começar com o time certo.

Blank (2005) define uma a equipe gestora de *startups* vencedora como um pequeno time formado por pessoas com competências complementares e que estão totalmente empenhados em tornar a visão do empreendimento numa realidade.

Para o autor, um time de sucesso geralmente não é composto por membros que consideram gestão de *startups* como uma opção de carreira profissional. Eles devem estar apaixonados pela ideia e não vão medir esforços para alcançar o sucesso do empreendimento.

Nessa linha de pensamento, Willian Sahlman (2002) destaca que a união do time gestor do novo empreendimento deve enfatizar a confiança mútua e o comprometimento com o sucesso do negócio, em vez de laços jurídicos.

Dornelas (2008) alerta que diante de um plano de negócio os investidores avaliam as competências e o comprometimento da equipe gestora com a mesma atenção que avaliam a oportunidade de negócio. Portanto, trata-se de um aspecto que merece toda atenção do empreendedor.

## Mapa de Competências para Gestão de Empreendimentos – Sebrae

Faça o teste do Sebrae e descubra as competências que você já tem e aquelas que precisa desenvolver para gerenciar seu empreendimento.

O Mapa de Competências (conhecimento, habilidade e atitude) revela como está sua capacitação para conduzir um negócio. Ao concluir o teste você terá a visão daquilo que domina e no que precisa se capacitar para aumentar as chances de sucesso.

Por meio do Mapa, são identificadas 22 competências consideradas importantes para o sucesso de qualquer empreendimento, independente do seu porte. Estas competências são mapeadas a partir de seu domínio (avançado, intermediário ou básico), ou seja, o quanto você conhece delas e o quanto consegue usá-las adequadamente na gestão do seu empreendimento. O teste do Sebrae é composto de três grupos de competências:

- **Técnicas** – Competências que fazem parte da atividade operacional de seu negócio, como produção, processos, controles, vendas e distribuição.
- **Estratégicas** – São competências referentes a sua visão sobre o mercado e tendências, e sobre as mudanças que impactam seu empreendimento. Diz respeito à forma como você explora as informações disponíveis no mercado e tem a ver com o modo como você pensa sobre seu empreendimento.
- **Comportamentais** – Competências que facilitam seu relacionamento com empregados, fornecedores, parceiros e clientes. Tem a ver com o seu estilo de empreender, negociar, tomar decisões e liderar equipes. Essas competências estão ligadas à sua forma de ser e de interagir, fazendo parte de sua postura diante dos negócios e de seu comportamento como empreendedor.

Após preencher o Mapa de Competências, você poderá ver seu próprio desempenho e o que está faltando para fazer uma boa gestão de seu empreendimento, bem como complementar as competências por meio de parceria com sócios com competências diferentes das suas.

### *Saiba mais...*

Para saber mais sobre o Mapa de Competências para Gestão de Empreendimentos – Sebrae, acesse: <[http://www.sebrae.com.br/customizado/mapa-de-competencia/mapa\\_competencias.pdf](http://www.sebrae.com.br/customizado/mapa-de-competencia/mapa_competencias.pdf)>. Acesso em: 9 jun. 2011.

## Buscando Recursos

Para transformar o plano em realidade é preciso de recursos financeiros e infraestrutura para iniciar o negócio. Os empreendedores precisam utilizar suas redes de contato (*networking*) e suas habilidades de negociação para identificar e conquistar as melhores alternativas para injetar capital em seu empreendimento.

Segundo Dornelas (2008), os tipos de financiamentos são classificados em dívida ou equidade. No primeiro caso, o dinheiro emprestado é assegurado de alguma forma com algum tipo de garantias. Já a equidade equivale a uma quantia de capital injetado no empreendimento, em dinheiro ou em forma de ativos por investidores que geralmente se tornam sócios do negócio. Segundo o autor não existe uma regra que determine qual é a melhor opção e que geralmente ocorre um *mix* entre os dois tipos de financiamento.

A literatura aponta uma grande variedade de fontes de financiamento para novos empreendimentos que vão desde a economia de familiares e amigos até a participação de *Angel investors*, incubadoras, programas de governo e carências concedidas por fornecedores. Veja como a Biococo reuniu recursos para iniciar o empreendimento.

### Caso Biococo

*Tomar água de coco, um hábito muito frequente no verão, tem gerado muita poluição em praias e outros locais de lazer e entretenimento do país. Depois de descartada, a fruta, vendida principalmente no litoral, vira um grave problema para o **meio ambiente** e impõe mais um desafio para as autoridades de serviços de limpeza urbana, aterros sanitários e lixões. No Espírito Santo, a crescente quantidade de cocos descartados nas praias sempre intrigou o técnico de informática Sebastião*

Gomes. Quando se aposentou, em 2007, Sebastião pensou em abrir uma empresa que pudesse transformar as sobras da fruta em um negócio rentável. Quando conheceu o trabalho diferenciado do aterro sanitário privado **Marca Ambiental**, na região metropolitana de Vitória, que faz a destinação e o reaproveitamento sustentável dos resíduos lá depositados, a perspectiva de abrir uma empresa para reciclar coco começou a virar realidade.

A direção do aterro demonstrou total interesse em viabilizar a experiência e a parceria foi fechada no final de 2007. Em janeiro de 2008, a empresa nascente Biococo foi implantada na Incubalix, primeira **incubadora de eco negócios** do país, sediada no aterro **Marca Ambiental**.

O empreendimento recebeu R\$ 180 mil de investimento inicial e hoje processa em média 60 toneladas de carcaça de côco por mês, descartadas no aterro sanitário pela prefeitura. O reaproveitamento começa com o processo de desfiagem e secagem. Depois, as **fibras** do côco são trançadas e recebem látex, transformando-se em **biomanta**, que pode ser utilizada principalmente na recuperação de áreas degradadas.

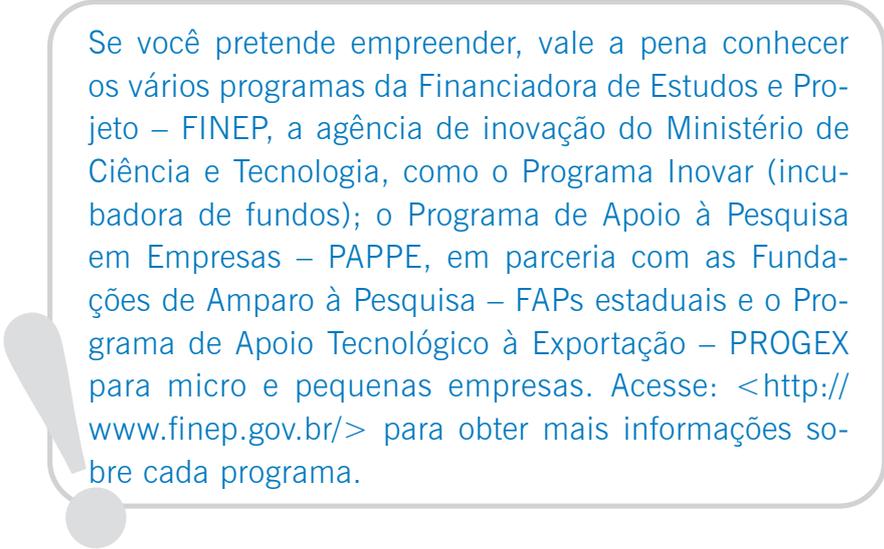
A Biococo produz 4 mil m<sup>2</sup> por mês de **biomanta** vendidos tanto para o aterro sanitário quanto para empresas de outros estados. Esse material biodegradável funciona como um forro nas partes desmatadas, ajudando a fixar e manter a umidade da terra, após a semeadura das árvores e vegetação.

Apesar do pouco tempo de experiência e incubação, a **Biococo** já está no mercado e conta com o programa de fomento do SESI e SENAI para desenvolver os equipamentos que serão utilizados na expansão da produção da biomanta para atender a crescente demanda de mercado.

A Biococo funciona em um galpão de 600 metros quadrados, cedido pelo aterro Marca Ambiental e conta com uma equipe de 5 profissionais. O empreendedor já está comercializando um novo produto – o pó da casca de coco, indicado para cultivo de mudas de plantas ornamentais.

Fonte: Adaptado de: <[http://www.go.agenciasebrae.com.br/imagens\\_int.kmf?cod=76854](http://www.go.agenciasebrae.com.br/imagens_int.kmf?cod=76854)>. Acesso em: 10 jun. 2011.

Este caso ilustra as diversas fontes de investimento utilizadas para transformar o plano de negócio da Biococo em realidade. De fato, os brasileiros dispõem de diversas fontes de financiamento provenientes de vários programas do governo. Muitos deles destinam recursos para um fundo perdido ou a um custo subsidiado, visando alavancar o empreendedorismo no Brasil.



Se você pretende empreender, vale a pena conhecer os vários programas da Financiadora de Estudos e Projeto – FINEP, a agência de inovação do Ministério de Ciência e Tecnologia, como o Programa Inovar (incubadora de fundos); o Programa de Apoio à Pesquisa em Empresas – PAPPE, em parceria com as Fundações de Amparo à Pesquisa – FAPs estaduais e o Programa de Apoio Tecnológico à Exportação – PROGEX para micro e pequenas empresas. Acesse: <<http://www.finep.gov.br/>> para obter mais informações sobre cada programa.

Outro programa nacional com a finalidade de injetar capital semente nas micro e pequenas empresas inovadoras dos setores de tecnologia da informação, biotecnologia, novos materiais, nanotecnologia e agronegócios é o CRIATEC do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES que fornece também suporte técnico para a gestão desses novos empreendimentos. Acesse: <[www.bnds.gov.br](http://www.bnds.gov.br)> para mais informações.

Além de fontes de investimentos, o governo federal também disponibiliza, desde 1987, bolsas de estudo para as empresas por meio do Programa de Capacitação de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas – RHAE, coordenado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. O RHAE concede bolsas a empresas para contratar pesquisadores envolvidos em projetos de desenvolvimento tecnológicos e enviar especialistas para treinamento no país e no exterior. As bolsas podem ser de curta e longa duração (de três a 36 meses). Mais informações, acesse: <[www.cnpq.br](http://www.cnpq.br)>.

Além dos programas do governo, os empreendedores podem contar com o microcrédito, uma forma recente de apoio aos pequenos empreendedores. O microcrédito é fornecido por cooperativas de crédito, geralmente estruturadas com forma de ONGs que emprestam

pequenas quantias a juros mais acessíveis. O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio – MDIC apoia esta iniciativa por considerá-la como um instrumento de inclusão social. O economista Muhammad Yunus, prêmio Nobel da Paz em 2006 e fundador do Grameen Bank, instituição especializada em microcrédito, tem inspirado este modelo de negócio de sucesso em vários países em desenvolvimento como uma forma de reduzir a desigualdade econômica e social (YUNUS, 2008). Visite o site: <[www.mdic.gov.br/](http://www.mdic.gov.br/)>.

## Venture Capital FINEP

No ano de 1999, a FINEP iniciou, em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, a criação do INOVAR com o objetivo de apoiar as empresas inovadoras através de um programa estruturado de venture capital (capital de risco). Em 2000 nasceu o INOVAR I. Entre outras realizações desta ação, destaca-se a participação na criação de parcerias com fundos de pensão e agentes de fomento e a realização de diversos fóruns para aproximar empresas e investidores. Em 2008 a FINEP criou o INOVAR II com a meta de promover ações para consolidar a indústria de venture capital e private equity, e contribuir para a estruturação de uma indústria de capital semente no Brasil.

### *Saiba mais...*

Para saber mais sobre a Venture Capital FINEP, acesse: <<http://www.finep.gov.br/apoio-e-financiamento-externa/programas-e-linhas/investimento/investimento-indireto>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

Apesar dos diversos programas de governo, especialistas como Fernando Dolabela (2003) e José Dornelas (2008) observam que poucos empreendedores conhecem, usam ou se beneficiam deles. Os autores destacam que os empreendedores mais atentos estão sempre a par das formas de obter financiamento via órgãos do governo nas diversas etapas de desenvolvimento do empreendimento.

Segundo Dornelas (2008), o ciclo de investimento de risco em novos empreendimentos é composto por quatro estágios:

- **Fase pré-inicial:** uma quantia de capital inicial, geralmente proveniente do próprio empreendedor, de familiares ou angels é investida para validar a ideia, desenvolver e

testar o protótipo ou serviço. Muitas empresas encubadas estão nesta fase.

- **Startup:** a empresa está formalmente constituída, o produto já está no mercado, em forma de piloto e *seed money* (dinheiro semente) ainda virá de angels. A empresa geralmente tem menos de um ano de existência.
- **Expansão:** a empresa já está se desenvolvendo e precisa de mais capital para financiar seu rápido crescimento. Esse capital será maior que o *seed money* e virá da primeira rodada de investimento de capital de risco. Os capitalistas de risco geralmente não participam diretamente da gestão do negócio, mas tem participação garantida no conselho de administração do negócio, poder de sugerir ou vetar executivos e direcionar a estratégia do negócio.
- **Consolidação e saída dos angels e capitalistas de risco:** nesta fase a empresa busca uma expansão ainda maior e começa a gerar os resultados almejados pelos investidores iniciais que realizam seu lucro, saindo da empresa. Aqui, segundo o autor, começa um novo ciclo na empresa, com a consolidação do negócio e a possibilidade de abrir o capital em bolsa de valores, com a oferta pública inicial de ações, conhecida como Initial Public Offering – IPO.

O autor alerta que nos estágios mencionados, o empreendedor deve tomar o cuidado de não se comprometer com o que não poderá cumprir, sob pena de perder seu empreendimento, uma vez que os capitalistas se preparam muito bem para cada negociação da qual participam.

### *Angel Investors*

O *Angel* é um investidor pessoa física, é um capitalista de risco que possui dinheiro e busca alternativas para obter melhor rentabilidade nos seus investimentos. Esse tipo de investidor é muito comum nos Estados Unidos e é o responsável pelo financiamento de grande parte das novas empresas. Em sua maioria são pessoas maduras, que já obtiveram sucesso empresarial. Geralmente são ex-empresários com larga experiência e gostam de negócios inovadores. Eles não se envolvem na gestão do negócio, mas atuam como mentores e conselheiros dos novos empreendedores.

Os *angels* colocam o *seed Money* (capital inicial) necessário para a criação de muitos empreendimentos. Porém, antes eles analisam muito bem o plano de negócios e o seu potencial. Geralmente esse dinheiro é concedido em troca de uma participação acionária na empresa, ou de uma cota do capital social da empresa que está sendo criada.

### *Saiba mais...*

No Brasil esse tipo de investidor começa a se tornar mais conhecido, já que eles estão se organizando em forma de clubes de investidores e de institutos de apoio ao empreendedorismo. Acesse os *sites* a seguir para saber mais sobre os *Angels Investors* brasileiros:

*Instituto Endeavor Brasil*: <<http://www.endeavor.org.br/>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

*Associação São Paulo Anjos*: <<http://spanjos.com.br/>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

*Angel Investment Network*: <[www.ainbrasil.com/home](http://www.ainbrasil.com/home)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

*Startupi Internet*: <<http://startupi.com.br>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

*Floripa Angels*: <[www.floripaangels.org](http://www.floripaangels.org)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

Você pode estar se perguntando: por que a indústria de capital de risco está em franco desenvolvimento no Brasil? A principal argumentação, segundo Dornelas (2008), para essa mudança positiva é o fato de o país estar passando por um período de estabilidade econômica e de infração controlada. O autor destaca que há cerca de 20 anos era preferível aplicar nos fundos de renda fixa e papéis do governo, que oferecia altos rendimentos com riscos praticamente nulos.

Nos últimos anos, o mercado de ações no Brasil também tem passado por reestruturações orientadas para o desenvolvimento do mercado de capitais em nosso país. No *ranking* global do primeiro semestre de 2010 publicado pelo Renaissance Capital, maior instituto de pesquisa independente, especializada em IPOs, o Brasil ocupa o segundo lugar no mundo, tanto em número de IPOs como em volume de transação, ficando atrás apenas dos Estados Unidos.

## Instituto Educacional BM&FBOVESPA

A BM&FBOVESPA – integração entre a Bolsa de Mercadorias & Futuros (BM&F) e a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) criou

o Instituto Educacional BM&FBOVESPA que oferece uma completa plataforma de educação sobre a criação de novos negócios para aqueles que estão pensando em estabelecer ou já iniciando seu empreendimento. O Instituto Educacional oferece, em parceria com o Instituto Endeavor o **Programa Bota Pra Fazer**, composto por dez módulos que ensinam como desenvolver uma ideia de negócio, identificar potenciais oportunidades, definir metas financeiras, planejar o produto ou serviço, analisar o mercado, conquistar o cliente, construir a organização e a equipe, calcular a lucratividade, monitorar o fluxo de caixa e buscar recursos financeiros. Outro programa oferecido pela instituição, em parceria com a Babson College, primeira instituição no mundo no ensino do empreendedorismo, é o **Programa de Gestão e Crescimento Empresarial de Alto Impacto**, voltado para gestores de empreendimentos em fase de expansão. Com o lançamento desses programas, a BM&FBOVESPA pretende disseminar entre os empreendedores conceitos e práticas que estejam relacionados à governança corporativa, gestão de riscos e financiamento de seus negócios, para que possam crescer e se consolidar no mercado. Outro objetivo é criar condições favoráveis para uma maior articulação entre os empreendedores e o mercado de capitais no Brasil.

### *Saiba mais...*

Para conhecer os cursos presenciais e a distância, oferecidos pelo Instituto Educacional BM&FBOVESPA, acesse:  
<<https://educacional.bmfbovespa.com.br/home>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

## Gerenciando o Empreendimento

Mesmo com o plano de negócio aprovado – contendo todos os aspectos importantes referentes às metas e aos recursos garantidos para iniciar o negócio, seus principais processos e a forma de organização da empresa – quando é dado o sinal verde para entrar em ação, Salim (2010) alerta que o empreendedor perceberá que o plano de negócio não detalha tudo o que será necessário fazer durante a sua implantação.

Segundo Salim, é necessário pormenorizar o plano de ação para operacionalizar o empreendimento. O autor não considera isso como uma falha de construção do plano de negócio. Trata-se de uma nova etapa que exige um plano de ação de implantação do empreendimento, uma vez que, somente nesse momento haverá dados mais precisos a respeito das prioridades e do fluxo de entrada de recursos para o empreendimento. Para o autor é normal que ocorra, ao longo do processo de discussão do plano de negócio com investidores, agência de fomento e potenciais parceiros, um amadurecimento do empreendedor e de sua equipe a respeito do mercado e da oportunidade.

Para Dornelas (2008), a implantação é considerada a fase mais difícil do empreendimento. Segundo o autor, no início, as empresas costumam ser frágeis, não têm marca, não são conhecidas e também não conhecem muito bem o mercado que atuam, devendo assim ser cautelosas em suas ações, o que não significa dizer que devam ser lentas.

Para ajudar o empreendedor a ultrapassar essa fase de sobrevivência do empreendimento, Dornelas recomenda a assessoria de instituições como: Sebrae, incubadoras, universidades, institutos de pesquisa e investidores anjos, lembrando que os *angels* fornecem capital financeiro e intelectual, adquirido ao longo de suas trajetórias como ex-empresendedores.

Kiefer e Schilesinger (2010) destacam que é nesta fase de implantação que o empreendedor vai colher os resultados de todo seu esforço despendido para a construção de um time vencedor e a conquista das partes interessadas no sucesso do empreendimento: investidores, fornecedores, distribuidores, clientes-chave, incubadoras e amigos. Nesse momento será preciso contar com o apoio da sua networking.

Belsky (2010) destaca outro fator crítico para atravessar esta fase de implantação do empreendimento – o grau de complementação de competências do time gestor. Para o autor, nesta fase, o time é submetido ao teste ácido que comprovará de fato suas competências, sua união e comprometimento com o sucesso do empreendimento.

Outro aspecto destacado na literatura sobre empreendedorismo é a medição constante dos resultados da operação do empreendimento. Mesmo os autores com visão mais orgânica e menos estruturada do processo empreendedor reconhecem a importância de uma administração eficaz do empreendimento. Seth Godin (2001), por exemplo, recomenda o registro, medição e acompanhamento constante do fluxo de caixa e outros indicadores da saúde financeira do empreendimento.

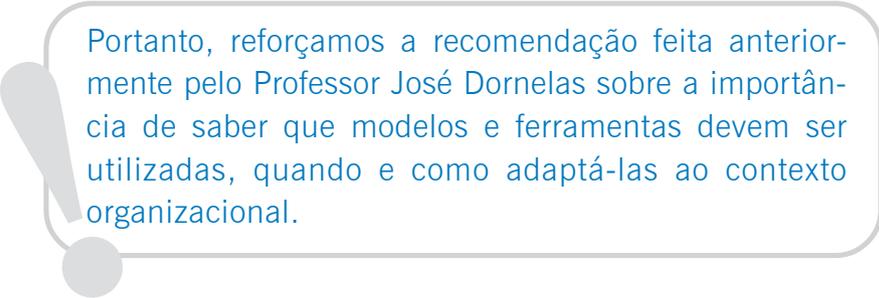
**Networking** – processo de procurar contatos e relações que possam ser úteis para dar visibilidade profissional e agilizar os negócios. Fonte: Lacombe (2009).

Para Dornelas (2008), o estabelecimento de metas e o acompanhamento constante entre previsto x realizado são fundamentais para que o empreendedor possa verificar o andamento da implantação de seu empreendimento. O autor lamenta ao constatar que depois de conseguirem os financiamentos, muitos empreendedores esquecem o plano de negócio, quando de fato ele deveria ser constantemente revisado, atualizado e utilizado como instrumento de gestão, principalmente na fase de implantação do empreendimento.

Outro ponto importante é sobre a curva de aprendizagem na implantação do empreendimento. Para Salim (2010), os empreendedores devem aproveitar o aprendizado obtido com os erros e acertos da etapa de implantação. O autor sugere que o time gestor faça reflexões sobre as causas das não conformidades e sobre as mudanças do ambiente externo e seus impactos no empreendimento.

Dornelas (2008) faz uma importante recomendação sobre a gestão de novos empreendimentos, e que deve ser considerada com bastante atenção pelos futuros administradores. O autor destaca que as empresas nascentes têm características próprias: são mais ágeis, versáteis, flexíveis e adaptam-se com mais facilidade que as grandes empresas. Por isso mesmo, não se deve reproduzir mecanicamente os modelos de gestão e de boas práticas empregados pelas empresas de maior porte, sob o risco de engessar a empresa e reduzir suas chances de sobrevivência.

Como aluno do curso de administração, você tem a vantagem de conhecer vários modelos e ferramentas de gestão de uma organização. Você adquire uma visão crítica e sistêmica das funções que compõem uma organização, além de conhecimento e habilidades que o ajudarão a lidar com os aspectos mais complexos e dinâmicos das organizações: as pessoas e o contexto organizacional.

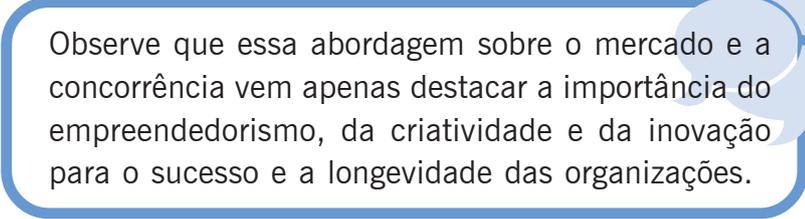


Portanto, reforçamos a recomendação feita anteriormente pelo Professor José Dornelas sobre a importância de saber que modelos e ferramentas devem ser utilizadas, quando e como adaptá-las ao contexto organizacional.

## O Futuro das Organizações Inovadoras

A concorrência parece ser o grande desafio das organizações, mesmo para aquelas sem fins lucrativos, que acabam disputando com outras instituições a captação de doações e trabalho voluntário.

Porém, para os autores do livro *A Estratégia do Oceano Azul*, os professores W. Chan Kim e Reneé Mauborgne da Escola de Negócios Francesa INSEAD, o desafio da competição não passa pelo enfrentamento da concorrência e sim por torná-los irrelevantes. Segundo Kim e Maugorgne (2005), a batalha competitiva e sangrenta pela mesma fatia de mercado resulta num oceano vermelho, enquanto os empreendedores que criam valor por meio da inovação conseguem desbravar “oceanos azuis” de espaços inexplorados pela concorrência, tornando os rivais irrelevantes para o sucesso da empresa.

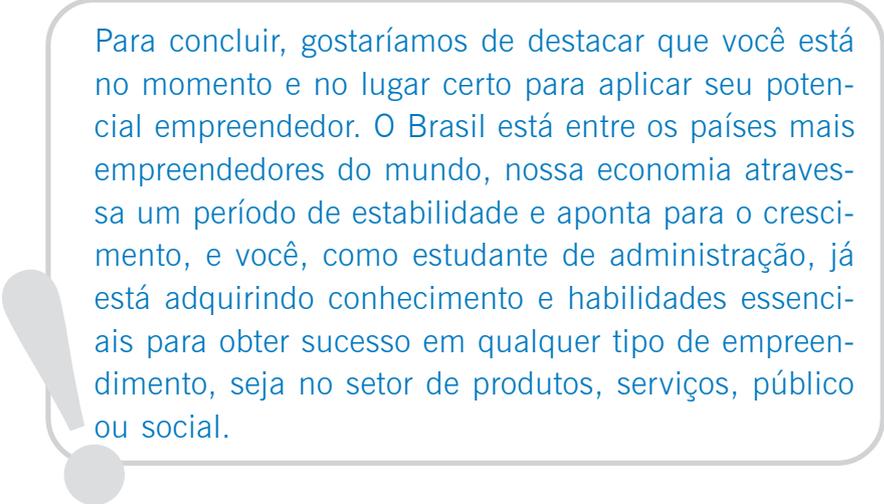


Observe que essa abordagem sobre o mercado e a concorrência vem apenas destacar a importância do empreendedorismo, da criatividade e da inovação para o sucesso e a longevidade das organizações.

Realmente faz sentido, mas será que é possível adotar a estratégia do oceano azul em empreendimentos de pequeno porte ou em empresas brasileiras tradicionais e conservadoras? A resposta é SIM e temos belos exemplos apresentados ao longo dessa disciplina, como o caso Disk Manicure, que inovou oferecendo o atendimento em domicílio com profissionais treinadas e material higienizado, diferenciando-se da concorrência tradicional dos salões de beleza e criando um serviço valorizado por um nicho de mercado inexplorado no Brasil.

Outro exemplo de inovação de valor é o caso Goóc Eco Sandals que inovou na reutilização de matéria-prima (pneus e lonas de caminhão descartadas) para fabricação de calçados e bolsas com *design* exclusivos e ecologicamente corretos. Discutimos também mais um exemplo de estratégia do oceano azul em empreendimentos de pequeno porte inicial – o caso da Biococo, uma empresa nascente que cresce num mercado sem concorrentes, graças à inovação no destino da carcaça de côco e à criação de um produto inovador – a biomanta feita de fibras de côco.

Quanto à inovação de valor em empresa madura, de grande porte e conservadora, temos um belo exemplo brasileiro de empreendedorismo corporativo – o caso das sandálias Havaianas, que conseguiu agregar muito mais valor aos seus tradicionais produtos, inovando seu *design* e reposicionando sua marca que se tornou objeto de desejo de todas as classes sociais no mundo inteiro.



Para concluir, gostaríamos de destacar que você está no momento e no lugar certo para aplicar seu potencial empreendedor. O Brasil está entre os países mais empreendedores do mundo, nossa economia atravessa um período de estabilidade e aponta para o crescimento, e você, como estudante de administração, já está adquirindo conhecimento e habilidades essenciais para obter sucesso em qualquer tipo de empreendimento, seja no setor de produtos, serviços, público ou social.

É importante acrescentar mais um aspecto que vale a pena ser considerado na sua visão de futuro e carreira profissional: a tendência mundial do desemprego estrutural, ou seja, aquele provocado pela tecnologia, cujos avanços acabam substituindo o trabalho humano. Na verdade, esse tema foi muito bem explorado pelo Economista Norte Americano Jeremy Rifkin em seu livro *O Fim dos Empregos*, publicado em 1996.

Rifkin (1996) afirma que estamos adentrando uma nova fase na história caracterizada pelo declínio contínuo e inevitável do nível de empregos. Computadores sofisticados, robótica, telecomunicações e outras tecnologias da “Era da Informação” estão rapidamente substituindo os seres humanos em praticamente todos os setores e mercados.

O polêmico autor alerta que o fim dos empregos pode provocar o colapso da civilização como a conhecemos, ou assinalar os primórdios de uma grande transformação social e um renascimento do espírito humano.

Hoje, 15 anos depois do lançamento do livro, praticamente todos os países enfrentam o aumento do desemprego estrutural, confirmando a tendência anunciada por Rifkin. Trata-se de um desafio para a economia mundial neste início de século e de um aspecto que afeta o grau de empregabilidade de todos nós.

Esperamos que esta disciplina tenha contribuído para o aumento do seu autoconhecimento; aguçado sua atitude empreendedora (dentro das corporações ou com seu próprio empreendimento); e ampliado sua visão sobre as possibilidades de desenvolvimento da sua carreira como administrador empreendedor.

## Resumindo



Esta Unidade foi a mais longa da disciplina e tratou dos principais aspectos relacionados ao planejamento de um empreendimento, como finanças, formação do time gestor, captação de recursos e gestão do empreendimento, especificamente na sua fase mais frágil: a implantação. Discutimos também os fatores-chave para o sucesso de um empreendimento: as pessoas, a oportunidade de negócio e o contexto. Trata-se de três alvos móveis que o empreendedor tenta capturar em sua mira. Discutimos o processo empreendedor e as etapas envolvidas na elaboração de um plano de negócio, sua estrutura e conteúdo. Tivemos a oportunidade de compreender a importância do planejamento para o sucesso de um empreendimento. Procuramos usar uma linguagem simples e objetiva para facilitar a compreensão do processo empreendedor e conscientizar os futuros administradores sobre a importância da atitude empreendedora para o desenvolvimento profissional das organizações e da sociedade como um todo.

Chegamos ao final desta Unidade e também desta disciplina. A seguir elaboramos algumas atividades para que você exercite o conhecimento adquirido aqui.

Lembre-se de que você não está sozinho, pois seu tutor está à sua disposição para ajudá-lo no que for preciso.

Você ainda pode pesquisar em outras fontes, não se limite apenas ao que informamos aqui, exercite sua opinião crítica e seja um pesquisador.

Bons estudos e Sucesso!



## Atividades de aprendizagem

Com base no que foi estudado ao longo desta disciplina, nos testes de perfil, nos mapas de competências, nas diversas ferramentas do empreendedor (avaliação das oportunidades e riscos de negócio, planejamento e gestão de um empreendimento), nas fontes de financiamentos e suporte ao empreendedorismo, nas oportunidades de mercado e nos casos apresentados, faça a seguinte reflexão:

1. Quais os três aspectos do empreendedorismo que mais chamaram a sua atenção?

a)

b)

c)

2. Quais foram as principais “fichas” que “caíram” para você sobre empreendedorismo?

Ficha 1:

Ficha 2:

Ficha 3:

3. O seu interesse na criação de um negócio próprio ou na proposta de um projeto arrojado para a sua organização aumentou ou diminuiu depois de ter realizado esta disciplina? Por quê?

**Meu interesse:**

( ) aumentou                      ( ) diminuiu

Por quê?

4. Esta disciplina provocou alguma mudança na sua visão de futuro e plano de “voo” profissional (o que você pretende realizar daqui a 5 e 10 anos)? Se sim, reflita sobre o que e o porquê mudou?

**Seu horizonte de cinco anos:**

O que mudou no seu plano de voo?

Por que mudou?

**Seu horizonte de dez anos:**

O que mudou no seu plano de voo?

Por que mudou?

# Referências



ADIZES, Ichak. *Os Ciclos de Vida das Organizações*. São Paulo: Pioneira, 1998.

ARAÚJO FILHO, Geraldo Ferreira. *Empreendedorismo Criativo: a nova dimensão da empregabilidade*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2007.

BARON, Robert; SHANE, Scott. *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2006.

BELSKY, Scott. *Making Ideas Happen: overcoming the obstacles between vision & reality*. New York: Portfolio Hardcover, 2010.

BERTERO, Carlos O. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: FLEURY, Maria Tereza; FISCHER, Rosa Maria (Org.) *Cultura e Poder nas Organizações*. 2. ed. p. 29-44. São Paulo: Atlas, 1996.

BHIDÉ, Amar. *The Origin and Evolution of New Businesses*. New York: Oxford University press, 2003.

BLANK, Steven Gary. *The Four Steps to the Epiphany*. New York: Cafepress.com, 2005.

BOM ANGELO, Eduardo. *Empreendedor Corporativo: a nova postura de quem faz a diferença*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

BURNS, Paul. *Corporate Intrapreneurship: building an entrepreneurial organization*. London: Palgrave Macmillan, 2008.

CARVALHO, Luciana. Os profissionais que levaram a Havaianas para o mundo. *Revista Exame on-line*, 1º de setembro de 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/profissionais-levaram-havaianas-mundo-593211>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

CHÉR, Rogério. *Empreendedorismo na Veia: um aprendizado constante*. Rio de Janeiro: Elsevier/SEBRAE, 2008.

CHRISTENSEN, Clayton. *O Dilema da Inovação*. São Paulo: Makron Books, 2001.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. *As regras da inovação*. São Paulo: Bookman, 2007.

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

\_\_\_\_\_. *Quero Construir a Minha História*. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

DORNELAS, José Carlo Assis *et al.* *Planos de negócio que dão certo: um guia para pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter. *Managing for Results*. New York: MacMillan, 1967.

\_\_\_\_\_. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. *2010 Global e-Report*. Babson Park: GEM, 2010. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/report>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

GODIN, Seth. *The Bootstrapper's Bible*. E-book. New York: Do You Zoom Inc., 2001.

HEATH, Chip; HEATH, Dan. *Made to Stick: why some ideas survive and others die*. New York: Handom House, 2007.

HINGSTON, Peter. *Starting Your Business*. New York: DK USA, 2001.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael; SHEPHERD, Dean. *Entrepreneurship*. 7. ed. New York: McGraw-Hill, 2006.

HOUAISS. *Dicionário da Língua Portuguesa*. Instituto Antônio Houaiss. Versão monousuário, 3.0, junho de 2009. CD-ROM.

KIEFER, Charles F.; SCHILESINGER, Leonard. *Action Trumps Everything: creating what you want in an uncertain world*. Duxbury, MA: Black Ink Press, 2010.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renee. *A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.

KNELLER, George. *Arte e Ciência da Criatividade*. São Paulo: Ibrasa, 1978.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Dicionário de Negócios: mais de 6.000 termos em inglês e português*. São Paulo: Saraiva, 2009.

LOZINSKY, Sergio. *Implementando Empreendedorismo na sua Empresa: experiências e ideias para criar uma organização empreendedora (intrapreneurship)*. São Paulo: M. Books, 2010.

MARIANO, Sandra; MAYER, Verônica. *Empreendedorismo: Fundamentos e Técnicas para Criatividade*. São Paulo: LTC, 2011.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio. *O Setor de Serviços Brasileiro*. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=3123>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

MEISTER, Jeanne; WILLYERD, Karie. *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today*. New York: Harper, 2010.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MUSSAK, Eugenio. *Metacompetência: uma nova visão do Trabalho e da realização pessoal*. São Paulo: Gente, 2006.

NET IMPACT. *Making Your Impact at Work (e-book)*. San Francisco: Net Impact, 2010.

OECH, Roger von. *Um Toc Na Cuca: técnicas para quem quer ter mais criatividade na vida*. 15. ed. São Paulo: Cultura, 1999.

PEGN – Pequenas Empresas Grandes Negócios. *O reciclador de idéias Edição 238*, novembro de 2008. Disponível em: <[http://revistapegn.globo.com/EditoraGlobo/componentes/article/edg\\_article\\_print/1,3916,1691385-2991-1,00.html](http://revistapegn.globo.com/EditoraGlobo/componentes/article/edg_article_print/1,3916,1691385-2991-1,00.html)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

- PIMENTA, Ângela. Os sherlocks do orçamento. *Revista Exame on-line*, 23 de agosto de 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0974/noticias/sherlocks-orcamento-590268>>. Acesso em: 10 jun. 2016.
- PINCHOT, Gifford. *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row Publishers, 1985.
- PINCHOT, Gifford; PELLMAN, Ron. *Intrapreneuring in Action: a handbook for business innovation*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1999.
- RIFKIN, Jeremy. *O Fim dos Empregos: o contínuo crescimento do desemprego em todo o mundo*. São Paulo: Makron, 1996.
- SAHLMAN, Willian. Como Elaborar um Grande Plano de Negócios. In: *Harvard Business Review*. Empreendedorismo e Estratégia. Rio de Janeiro: Campus/Elvesier, 2002.
- SALIM, Cesar Simões. *Construindo Planos de Empreendimentos: negócios lucrativos, ações sociais e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- SCHUMPETER, Joseph. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. 3. ed. New York: Harper & Row, 1950.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Doze Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas*. São Paulo, 2008. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade\\_12\\_anos.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade_12_anos.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2016.
- TAULBERT, Clifton; SCHOENIGER, Gary. *Who Owns The Ice House? Eight Life Lessons From An Unlikely Entrepreneur*. Cleveland: ELI Press, 2010.
- TIMMONS, Jeffrey A. *New venture creation*. 4. ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1994.
- TIMMONS, Jeffrey; DORNELAS, José Carlos Assis; SPINELLI, Stephen. *Como conseguir investimentos para o seu negocio*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008.
- YUNUS, Muhammad. *Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo*. São Paulo: Ática, 2008.

## Marcos Abilio Bosquetti



Doutor em administração pela Universidade de São Paulo na modalidade “sanduíche” com dois estágios no exterior: na escola de negócios da Universidade *McGill* em Montreal, Canadá e no Centro Internacional de Pesquisa em Discurso Organizacional, Estratégia & Mudança da Universidade de Melbourne na Austrália. Mestre em Administração pela Universidade de *Bath* na Inglaterra e formado em Administração de Empresas com especialização em Tecnologia da Informação pelo Instituto Superior de Pós-Graduação de Curitiba. Durante o seu doutorado, também atuou como pesquisador convidado do Centro de Estudos de Empreendedorismo na Escola de Negócios da Universidade de *Auckland* na Nova Zelândia. Antes de ingressar na academia, trabalhou 25 anos no setor elétrico brasileiro onde desenvolveu carreira gerencial e coordenou projetos corporativos inovadores, premiados no Brasil e no Exterior. É professor da UFSC desde setembro 2010 e atua na área de administração com ênfase em comportamento humano nas organizações, aprendizado organizacional, estratégia e inovação. Possui publicações em livros e revistas científicas nacionais e internacionais. Apresentou trabalhos em seminários no Brasil, Inglaterra, Canadá, Estados Unidos, Austrália, Nova Zelândia, Espanha, Chile, Argentina e Peru.