

Novos empreendimentos e empreendedorismo

AULA

10

Meta da aula

Caracterizar a inovação e o empreendedorismo como fundamentos básicos da estratégia organizacional.

Espera-se que, ao término desta aula, você seja capaz de:



conceituar empreendedorismo e o que é ser empreendedor;



identificar novas oportunidades de negócios;



identificar órgãos e instituições de apoio aos empreendedores;



criar um esboço de um plano de negócios inovador.

INTRODUÇÃO

Você deve estar lembrado que estratégia é o conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente e está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Tendo em vista que as estratégias se relacionam a planos de longo prazo, discutimos, anteriormente, a necessidade de as empresas se comprometerem a apresentar um comportamento ético e responsável, assim como buscar a internacionalização dos seus negócios. Outra característica que elas precisam mostrar e desenvolver é a capacidade de inovar para se destacar no mercado altamente competitivo existente nos dias de hoje.

Estrategistas estão constantemente buscando vantagem competitiva para seus produtos ou serviços. Os melhores conseguem identificar as novas oportunidades para obter vantagem competitiva porque pensam diferente mesmo olhando para o que todo mundo está vendo.

Nesta aula você irá identificar as características dessas pessoas especiais que inovam ou colocam em ação ideias criativas. São os empreendedores.

CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO

Oportunidades surgem em todos os momentos, porém nem sempre os administradores estão preparados para aproveitá-las. As oportunidades empreendedoras surgem quando existem as condições nas quais novos produtos ou serviços conseguem atender a uma necessidade do mercado. É comum ouvir os administradores falando sobre o empreendedorismo da seguinte forma: “Empreendedorismo é o processo no qual indivíduos ou grupos identificam e buscam oportunidades empresariais sem serem imediatamente restringidos pelos recursos que controlam atualmente” (HITT, 2008, p. 372).

“Mais do que criar empresas, empreendedorismo significa criar e colocar em prática novas idéias.” (RS4E, 2009).

Empreendedorismo está comumente relacionado à criação de empresas. Este conceito é correto, mas não traduz todo o significado da palavra. Mais do que criar empresas, empreendedorismo significa fazer coisas novas, ou desenvolver formas diferentes de fazer coisas antigas. Sob este prisma, o empreendedorismo é apli-

cável a qualquer atividade humana. Além do know how, empreendedorismo envolve autoconsciência e principalmente a criatividade e a intuição (<http://www.starta.com.br/#empreendedorismo>).

"Empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20" (TIMMONS, 1990 apud DORNELAS, 2001).

"Empreendedorismo é a busca de oportunidades lucrativas por indivíduos empreendedores" (BATEMAN; SNELL, 2006, p. 227).

Existem várias definições para empreendedorismo, entre elas, a clássica de Joseph Schumpeter, de 1949: "O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais" (DORNELAS, 2001, p. 37).

Grandes inventores como Grand Bell e Thomas Edson eram movidos em suas descobertas porque enxergavam necessidades muito além do que as pessoas comuns. Suas invenções mudaram o mundo.

Aqui vamos focar nossa atenção em um homem chamado Chester F. Carlson. Ele trabalhava em um setor de uma empresa que demandava um número muito grande de cópia de documentos e não existia no mercado, naquela época, um método rápido e seguro de se fazer cópias em quantidade com qualidade aceitável.

Carlson percebeu uma oportunidade empreendedora e correu atrás dela. Em 22 de outubro de 1938, com seu assistente, o físico alemão Otto Kornei, em um pequeno laboratório improvisado em Nova York, Carlson conseguiu imprimir a primeira fotocópia. Quatro anos depois, Carlson conseguiu finalmente o registro da patente do seu invento. Nove anos após a descoberta de seu método para fazer fotocópias, e após ter oferecido para todas as grandes empresas do ramo fotográfico, tendo recebido um não bem enfático de todas elas, Chester Carlson conseguiu conquistar o direito de desenvolver o que seria uma máquina xerográfica. A pequena empresa Haloid, que se dedicava a fabricar papel fotográfico, juntamente com Carlson, concordou que o nome eletrofotografia não era bom e decidiram mudá-lo. Por sugestão de um professor de línguas clássicas, a denominação do evento mudou-se para xerografia, do grego *xerox* = seco e *grafia* = escrita. Apenas dois anos depois da criação do nome é que a primeira máquina xerográfica foi comercializada, em 1949.

Passados 21 anos da invenção do método xerográfico, a pequena Haloid foi capaz de produzir a máquina que iria mudar o mundo por ser capaz de copiar originais de 9 por 14 polegadas. A partir daí a pequena Haloid transformou-se em uma das maiores empresas da história do mundo, e continuou lançando evoluções das máquinas de xerox que eram cada vez mais rápidas e precisas em fazer cópias. Em todos esses novos modelos, até o ano de 1975, Chester F. Carlson esteve presente. Por causa de sua obstinação em perseguir uma oportunidade empreendedora surgiu o mais avançado processo de reprodução de imagens até hoje colocado à disposição do homem.



Figura 10.1: Chester Carlson (8/2/1906 – 19/09/1968 – EUA).
Fonte: http://en.wikipedia.org/wiki/Chester_Carlson

Pensando como administrador de uma grande empresa do ramo fotográfico do início do século XX, será que você aceitaria bem uma idéia inovadora como a de Chester? Trinta anos depois de você ter recusado aventurar-se em um plano ambicioso e inovador, aquela idéia que foi recusada é um dos projetos mais lucrativos do mundo. Como você se sentiria?

No caso relatado podem-se observar dois tipos de empreendedores: a pessoa empreendedora e a empresa empreendedora.

A pessoa empreendedora no âmbito da administração é um gestor que se dedica a atividades adicionais diferente de como os outros gerentes fazem. A hierarquia de gerenciamento formal é substituída por redes de contato. Essa pessoa prefere utilizar bens temporários ao em

vez de adquiri-los. O empreendedor tende a agir de maneira mais rápida e administra o risco ativamente, enquanto que gerentes não empreendedores costumam agir de maneira mais lenta.

A empresa empreendedora é a que possui uma cultura voltada para o novo e para o desenvolvimento, possui gerentes empreendedores, estimula seus funcionários a agirem de forma independente, está aberta a novos estímulos e costuma passar bem pelos momentos de crise.

Falando de forma simplória sobre o empreendedorismo poderá se dizer que os empreendedores geram novas ideias e as transformam em empreendimentos de negócios, porém empreendedorismo não é tão simples e muitas vezes é entendido erroneamente, como pode ser visto no **Quadro 10.1** sobre os mitos relacionados a empreendedores e empreendedorismo.

Vamos analisar uma lista criada por J. A. Timmons em relação a alguns mitos existentes na mente das pessoas em geral sobre os empreendedores.

Quadro 10.1: Mitos sobre empreendedores

Mito 1 – Qualquer pessoa pode iniciar uma empresa.
Realidade – A parte mais fácil é começar. O mais difícil é sobreviver, sustentar e construir um empreendedorismo de tal maneira que os fundadores possam colher os frutos. Talvez apenas uma em cada 10 ou 20 novas empresas que sobrevivem cinco anos ou mais resultam num ganho de capital para os seus fundadores.
Mito 2 – Os empreendedores são jogadores.
Realidade – Os empreendedores de sucesso assumem riscos muito cuidadosos, calculados. Eles tentam influenciar as probabilidades, muitas vezes fazendo com que outras pessoas compartilhem o risco com eles e evitando ou minimizando o risco se eles tiverem escolha. Eles não procuram deliberadamente assumir mais riscos ou assumir um risco desnecessário e também não fogem de um risco inevitável.
Mito 3 – Os empreendedores querem tudo para eles próprios.
Realidade – É extremamente difícil desenvolver uma empresa com um potencial elevado trabalhando sozinho. Os empreendedores de maior potencial montam uma equipe, uma organização e uma empresa. Além disso, 100% de nada é igual a nada; então em vez de pegar um pedaço grande da torta, eles trabalham para tornar a torta maior.
Mito 4 – Os empreendedores são os seus próprios patrões e são totalmente independentes.
Realidade – Os empreendedores estão longe de serem independentes, e precisam servir a muitos chefes e interessados, incluindo sócios, investidores, clientes, fornecedores, credores, funcionários, famílias e pessoas envolvidas em obrigações sociais e da comunidade.
Mito 5 – Os empreendedores trabalham mais tempo e de maneira mais intensa do que os gerentes em grandes empresas.
Realidade – Não há nenhuma evidência de que todos os empreendedores trabalhem mais do que os seus correlatos corporativos. Alguns trabalham mais, outros não. Alguns, inclusive, relatam que trabalham menos.

Mito 6 – Os empreendedores experimentam uma grande quantidade de estresse e pagam um preço alto.
Realidade – Sem dúvida: ser um empreendedor é estressante e exigente. Mas não há nenhuma evidência de que seja mais estressante do que outras profissões altamente exigentes, e os empreendedores acham seus empregos muitos satisfatórios. Eles têm um senso de realização elevado, são mais saudáveis e têm uma tendência muito menor a se aposentar do que aqueles que trabalham para outras pessoas. Três vezes mais empreendedores do que gerentes corporativos dizem que eles pretendem nunca se aposentar.
Mito 7 – Começar uma empresa é arriscado e costuma acabar em fracasso.
Realidade – Empreendedores talentosos e experientes – uma vez que eles buscam oportunidades atraentes e são capazes de atrair as pessoas certas e os recursos financeiros e de outras naturezas necessárias para fazer com que as empresas funcionem – costumam administrar empresas de sucesso.
Mito 8 – Os empreendedores são motivados apenas pela busca de dinheiro.
Realidade – Os empreendedores que buscam empreendimentos com potencial elevado são motivados mais por montar empresas e alcançar ganhos de capital de longo prazo do que por uma gratificação instantânea através de altos salários e benefícios. Um senso de façanha e de realização pessoal, sentir-se no controle dos seus próprios destinos e realizar as suas visões e os seus sonhos também são grandes fontes de motivação. O dinheiro é visto como uma ferramenta e uma forma de mensurar desempenho.
Mito 9 – Os empreendedores buscam o poder e controle sobre as outras pessoas.
Realidade – Os empreendedores de sucesso são motivados pela busca da responsabilidade, da realização e dos resultados. Eles prosperam de acordo com o senso de realização e deter um desempenho melhor do que o da concorrência, em vez de uma necessidade pessoal de poder expresso pela dominação e controle sobre as outras pessoas. Em virtude de suas realizações eles podem ser poderosos e ter influência, mas estes são mais subprodutos do processo empreendedor do que uma força que os motiva.
Mito 10 – Se um empreendedor for talentoso o sucesso acontecerá dentro de um ano ou dois.
Realidade – Uma velha máxima entre capitalistas de risco diz tudo: os limões amadurecem em dois anos e meio, mas as pérolas levam sete ou oito. É raro uma nova empresa se estabelecer solidamente em menos de três ou quatro anos.
Mito 11 – Qualquer empreendedor com uma ideia boa pode levantar capital de risco.
Realidade – Das iniciativas de empreendedores com boas idéias que procuram capital de risco, apenas 1 a 3 de cada 100 são financiadas.
Mito 12 – Se um empreendedor tiver capital suficiente, ele não terá como fracassar.
Realidade – O oposto costuma acontecer; isto é, dinheiro demais no começo costuma criar uma euforia e uma síndrome de criança mimada. A falta de disciplina e o gasto compulsivo que o acompanham costumam levar a problemas sérios e ao fracasso.
Mito 13 – Os empreendedores são lobos isolados e não são capazes de trabalhar com outras pessoas.
Realidade – Os empreendedores de maior sucesso são líderes que montam ótimas equipes e relacionamentos eficazes ao trabalhar com colegas, diretores, investidores, grandes clientes, grandes fornecedores e coisas semelhantes (TIMMONS Apud BATEMAN; SNELL, 2006, p. 228).

Além desses mitos citados, outra ideia do senso comum abordado pelos executivos é que o administrador é um ótimo empreendedor quando fica rico rapidamente e desfruta de tempo e lazer enquanto seus

funcionários administram a empresa. A realidade é muito diferente. Quando um administrador começa um novo negócio, ele precisa de muita força para sobreviver e manter vivo o negócio. Para se ter sucesso essa necessidade é ainda maior. O período de abertura do negócio é muito exaustivo, mesmo que você tenha muitos funcionários para lhe auxiliar. Colapsos são comuns e problemas pessoais quase sempre interferem. É importante lembrar que dias tenebrosos como aqueles em que nada funciona bem não o tornam uma pessoa terrível. Da mesma maneira, os dias de sucesso não o tornam sobre-humano.

Atividade 1

Responda com V ou F, conforme a afirmativa seja verdadeira ou falsa, a respeito de empreendedorismo e o que é ser empreendedor. Justifique sua resposta.



1. () Empreendedores gostam de destruir.
2. () Pessoas empreendedoras estão sempre dispostas a correr riscos.
3. () As empresas não gostam que seus funcionários tomem iniciativas.
4. () Pessoas otimistas fazem mais coisas do que as pessimistas.
5. () Empreendedores não têm receio do fracasso ou da rejeição.
6. () Ser orientado para atingir metas e objetivos é a característica mais importante para um empreendedor.
7. () Os empreendedores aproveitam oportunidades.
8. () Ser persistente e determinado é uma característica das pessoas de sucesso.
9. () Ser racional e oportunista é uma característica dos empreendedores.

Respostas Comentadas

1. F; não é porque Schumpeter escreveu que os empreendedores destroem a ordem econômica que eles gostem de destruir.
2. V; sim, os empreendedores são pessoas que gostam de correr riscos.
3. F; as empresas que não incentivam seus funcionários a ter iniciativa estão perdendo a chance de encontrar bons empreendedores organizacionais.
4. V; os empreendedores costumam ser mais otimistas do que pessimistas porque têm maior disposição para crer que seus projetos podem ser bem-sucedidos.
5. V; não ter receio do fracasso e da rejeição é uma característica dos empreendedores.
6. V; os empreendedores devem ser orientados para atingir metas e objetivos sempre.
7. V; os empreendedores são pessoas que sabem aproveitar as oportunidades quando identificam a chance.
8. V; as chances de uma pessoa obter sucesso aumenta quanto maior for a sua persistência e determinação.
9. V; os empreendedores devem ser racionais para identificar as oportunidades que surgem.

EMPREENDEDOR INDEPENDENTE

Chama-se empreendedor independente o indivíduo que estabelece ou funda uma nova empresa sem estar associado a instituições ou grupos de qualquer natureza, agindo de maneira completamente distinta de organizações já existentes.

EMPREENDEDORES INDEPENDENTES

Por que ser um **EMPREENDEDOR INDEPENDENTE**?

Os empreendedores constroem suas próprias empresas devido ao desafio, ao lucro potencial e à enorme satisfação que antevêm pela frente. Eles estão buscando uma melhor qualidade de vida, independência e um sentimento de estar participando de um mundo em ação. Sentem uma enorme gratificação em construir algo, ver o empreendimento ter sucesso e apreciar o mercado abraçar as suas idéias e produtos.

Além disso, para Bateman e Snell (2006), as pessoas começam seus próprios negócios quando sentem seu progresso bloqueado nas grandes empresas. Quando são demitidas, muitas vezes tentam começar um negócio próprio. E quando as pessoas que estão empregadas acreditam que não haverá promoção no futuro, ou estão frustradas em função da burocracia ou outras características da vida empresarial, podem se demitir e tornar-se empreendedoras.

Essa é uma solução, e é de fato o que tem acontecido aos novos imigrantes ao encontrar os caminhos para o sucesso econômico fechados a eles.

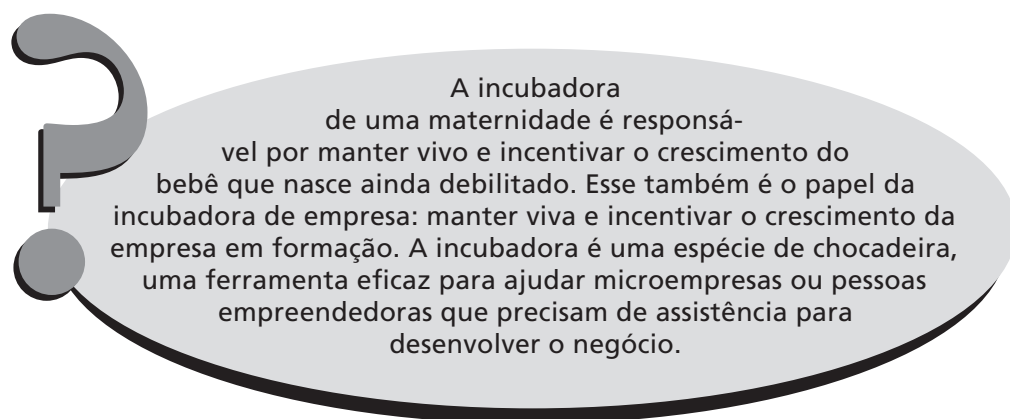
O papel do ambiente econômico

Diversos fatores influenciam as pessoas a se tornarem empreendedores. Talvez o mais significativo seja o ambiente econômico favorável ou as oportunidades oferecidas por governos e outros tipos de instituições para o surgimento de novos empreendimentos. Fatores como aumento na oferta de dinheiro, oferta de empréstimos bancários, oferta de crédito, crescimento econômico real e melhor desempenho na bolsa de valores, levam tanto a melhores perspectivas futuras de negócios quanto a um aumento significativo nas fontes de capital. Dentro de um ambiente favorável, e com mais capital disponível, o índice de formação de novas empresas aumenta, porque muitos aspirantes a empreendedores encontram condições favoráveis, além de sucesso rapidamente. Mas as condições costumam ser ditadas por ciclos econômicos e deixam de ser favoráveis em algumas situações. Os empreendedores que outrora encontraram sucesso rapidamente agora precisam de capacidade de previsão e talento pra sobreviver com suas empresas no ambiente hostil.



Figura 10.2: INITIÄ - A Incubadora de empresas da Universidade Federal Fluminense.
 Fonte: <http://www.incubadora.uff.br/>

No Brasil, 95% dos novos empreendimentos não chegam a cinco anos de existência. É ruim para a economia quando um novo negócio se encerra. Isso porque quanto maior o número de novos empreendimentos que fecham, menor o crescimento econômico. Entendendo esse problema econômico, não só o governo, mas também as entidades privadas financiam e criam incubadoras de empresas para proporcionar um ambiente saudável à criação de novos empreendimentos. Incubadoras de empresas podem ser entendidas como ambientes protegidos para negócios grandes e pequenos. Elas oferecem, em especial, benefícios como aluguéis baratos e custos compartilhados. Os custos com funcionários compartilhados, assim como os com recepcionistas e secretárias, evitam a despesa de um funcionário em tempo integral. O gerente de equipe costuma ser um empresário ou um consultor experiente que aconselha os novos donos de empresas.





Prática comum em países europeus, Japão e Estados Unidos, o Brasil engatinha na criação e manutenção de incubadoras de empresas, mas, mesmo tímida, a ampliação desses centros de negócios tem acontecido. Segundo dados da Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), em 2006, havia 377 incubadoras em funcionamento no País contra 339, de 2005. A maioria das incubadoras do Brasil está ligada a universidades e funciona como uma aula prática, no sentido mais amplo, dos estudos dos alunos. A idéia desses centros de negócio é oferecer tudo o que o empresário precisa para dar os primeiros passos da sua empresa: estrutura física, consultoria jurídica, contábil, de marketing, apoio na participação de missões comerciais, rodadas de negócios, preparação para editais de licitação e fomento, além de auxílio na viabilização de inovações tecnológicas. Normalmente, as incubadoras estão atrás de parceiros que tenham projetos inovadores. Muitas delas disponibilizam laboratórios da própria instituição de ensino onde atuam para o trabalho. Assim, as incubadoras procuram empreendedores que compartilhem de interesses em comum com os objetivos das universidades e faculdades.

Fonte: INCUBADORA, 2009.



Figura 10.3: IETI-CEFET – A Incubadora de empresas de base tecnológica do CEFET-RJ.
Fonte: <http://www.incubadora.cefet-rj.br/>

Que tipo de negócio você deve iniciar

Tanto na criação de um novo negócio quanto no desenvolvimento de um projeto inovador dentro das grandes empresas, o empreendedor precisa de dois itens: a ideia e a oportunidade.

Quanto à ideia, tanto os próprios empreendedores quanto observadores acreditam que todo bom empreendimento parte de uma grande ideia, um ótimo produto, um mercado sem uso, um momento certo.

Porém, há quem pense e aja diferente. Algumas das grandes empresas que existem hoje começaram sem uma grande ideia, com um produto não muito bom, em um mercado saturado e em um momento errado, mas sobreviveram e hoje são líderes de mercado, como a Gol Linhas Aéreas, a Sony e a HP.

No que diz respeito à oportunidade, uma qualidade dos empreendedores é identificar as oportunidades. Quando elas não aparecem por si só, eles a criam, e o principal, independentemente de se aparecerem em sua frente ou se foram criadas, o empreendedor a explora de diversas maneiras. No caso de Chester Carlson, ele percebeu a oportunidade que era a criação de um produto que não existia.

O inconfundível Bill Gates criou uma infinita quantidade de oportunidades e quando percebeu que os computadores pessoais seriam rapidamente difundidos em todo o mundo fez um acordo com a IBM para que cada computador pessoal que fosse criado em suas fábricas tivesse o sistema operacional DOS instalado. Foi a sua grande ideia reunida a uma excelente oportunidade. Isso fez dele o homem mais rico do mundo.

Bateman e Snell (2006) explicam que, para identificar oportunidades, o empreendedor deve analisar cuidadosamente os eventos e tendências assim que surgem. Alguns exemplos clássicos podem ser observados nas seis áreas citadas a seguir:

- Descobertas tecnológicas: apareceram iniciantes em biotecnologia, microcomputadores e nanotecnologia.
- Mudanças demográficas: organizações médicas e de enfermagem têm surgido para atender a uma população que está envelhecendo.
- Mudanças de estilo de vida e de gostos: os iniciantes têm investido em novas tendências de vestuário, desejo por comida rápida e interesse público por esportes.
- Deslocamentos econômicos, como crescimento acima do normal ou falências. O boicote ao petróleo gerou novas empresas de perfuração. O colapso do setor siderúrgico nos EUA foi acompanhado do surgimento das miniusinas.
- Calamidades e desastres naturais. A erupção do monte St. Elen criou novas empresas de turismo. O negócio de Andrew Higgins expandiu-se de barcos de madeira, para uso nos pântanos da Louisiana, para projeto de produção em massa de veículos

anfíbios que colocaram a infantaria em terra na Segunda Guerra Mundial. Já a empresa Visionics decolou de fato em finais de 2001, produzindo software de biométrica que compara imagens de vídeo com um banco de dados de medidas faciais para identificar qualquer pessoa, desde fugitivos e autores de furtos em lojas até terroristas.

- Mudanças nas regras pelo governo. A legislação ambiental criou oportunidades para novas empresas de consultoria e de equipamentos de limpeza industrial. O Small Business Innovation Research Program subsidiou empresas de inovação de produtos. A desregulamentação gerou novas empresas de transporte aéreo e de frete rodoviário.

O que é preciso para ter sucesso

Depois de avaliar uma amostra de empreendedores de sucesso, não seria possível determinar uma característica ou um grupo de características comuns para se identificar se a pessoa será um empreendedor de sucesso. Talvez uma única característica não fosse comum a todos, porém as seguintes características apareceriam com maior frequência:

1. Comprometimento e determinação: empreendedores bem-sucedidos são decididos, persistentes, disciplinados, dispostos ao sacrifício e a mergulhar totalmente em seus empreendimentos. “Você tem que ter uma genuína paixão pelo que faz”, diz Dan Bricklin, fundador da VisiCalc (DAN BRICKLIN, 2009).
2. Liderança: são iniciadores, formadores de equipes, aprendizes superiores e professores.
3. Obsessão por oportunidades: possuem conhecimento íntimo das necessidades dos consumidores, são orientados pelo mercado e obcecados por criação de valor e aperfeiçoamento.
4. Tolerância ao risco, ambiguidade e incerteza: são tomadores de riscos calculados, minimizadores de riscos, tolerantes ao estresse e dispostos a solucionar problemas.
5. Criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação: possuem a mente aberta, são impacientes com o *status quo*, aptos a aprender rapidamente, altamente adaptáveis, criativos, habilitados para a conceituação e atentos aos detalhes.

6. Motivação para a excelência: possuem orientação clara dos resultados, estabelecem metas ambiciosas, porém realistas, possuem forte direcionamento para descobrir, saber seus próprios pontos fracos e fortes e focalizam mais o que pode ser feito do que as razões por que as coisas não podem ser feitas.



Conhecer pessoas visionárias ou grandes empreendedores do nosso país poderá despertar em você o interesse em também mostrar suas próprias ideias, ou entender por que algumas pessoas fizeram ou fazem sucesso nos dias de hoje. Um bom exemplo de empreendedor brasileiro é o Barão de Mauá. Sua história é contada em um filme de 1999.

Título do filme: *Mauá, o imperador e o rei* (Brasil, 1999)

Direção: Sérgio Resende.

Elenco: Paulo Betti, Malu Mader, Othon Bastos, Antonio Pitanga, Rodrigo Penna; 134 min.

Sinopse:

O filme mostra a infância, o enriquecimento e a falência de Irineu Evangelista de Souza (1813-1889), o empreendedor gaúcho mais conhecido como barão de Mauá, considerado o primeiro grande empresário brasileiro, responsável por uma série de iniciativas modernizadoras para economia nacional, ao longo do século XIX.

Mauá, um vanguardista em sua época, arrojado em sua luta pela industrialização do Brasil, tanto era recebido com tapete vermelho, como chutado pela porta dos fundos por D. Pedro II.



Fonte: <http://br.cinema.yahoo.com/filme/10488>

http://www.radiozfm.org/portalz/index.php?option=com_content&task=view&id=1289&Itemid=2

Uma parte fundamental no processo empreendedor para se alcançar o sucesso é fazer boas escolhas. Para facilitar o entendimento, vamos tratar as escolhas dentro de duas características: inovação e risco.

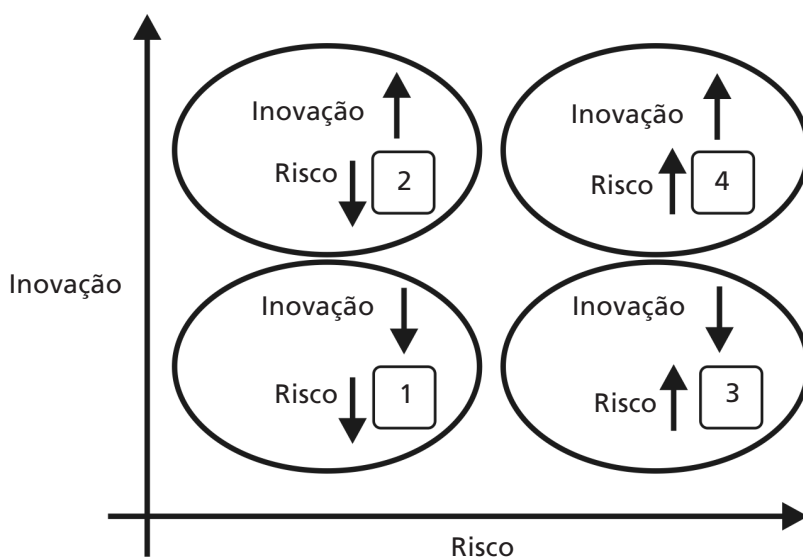


Figura 10.4: Análise da inovação X riscos para novos empreendimentos.
Fonte: adaptado de Bateman e Snell (2006, p. 235).

A Figura 10.4 apresenta a matriz de estratégia empreendedora em quatro quadrantes distintos em combinações entre inovação e risco. Não existe um consenso entre os empreendedores sobre qual combinação é a melhor. Cada uma delas representa um tipo de escolha distinta.

As escolhas do tipo 1, com baixo nível de inovação e baixo risco, costumam se tratar de negócios em que existe uma demanda muito grande com baixa concorrência e o investimento inicial é razoavelmente baixo. Vendedores ambulantes em locais de grande concentração de público agem segundo essa estratégia.

As escolhas do tipo 2, com alto nível de inovação e baixo risco, são empreendimentos com idéias muito especiais e que não existe concorrência para o produto ou serviço pretendido. Um bom exemplo para esse tipo de negócio seriam os blocos de montar Lego e o *Post-it*.

As escolhas do tipo 3, com baixo nível de inovação e alto nível de risco, referem-se a negócios encontrados na maioria das pequenas empresas. São entradas razoavelmente convencionais em campos bem estabelecidos. Um bom exemplo para este tipo de escolha são os restaurantes, as lojas de varejo, empresas comerciais etc.

As escolhas do tipo 4, com alto nível de inovação e alto risco, são negócios muito singulares que dependem geralmente de muito desenvolvimento e um grande investimento financeiro. O lançamento de um novo remédio é um bom exemplo desse tipo de escolha.

Atividade 2

Os especialistas em novos negócios têm previsto que as oportunidades mais favoráveis para os próximos 10 a 20 anos se referem aos setores listados no quadro a seguir. Considere as quatro áreas listadas e identifique idéias de novos negócios relacionados a cada uma delas usando de imaginação ou de sua experiência pessoal. Para cada idéia de novos negócios sugerida por você nas respectivas áreas, justifique suas escolhas com argumentos que demonstrem que a sugestão faz sentido ou provavelmente será levada em conta:

Áreas	Identificação de novos negócios
Serviços financeiros	
Serviços de saúde	
Turismo	
Educação	

Resposta Comentada

Você pode ter colhido diferentes produtos ou serviços que estejam relacionados aos setores indicados. Aqui temos algumas idéias que podem se juntar às suas.

Áreas	Identificação de novos negócios
Serviços financeiros	<i>Consultores de serviços financeiros, devido ao envelhecimento da população.</i>
Serviços de saúde	<i>Práticas esportivas para idosos e pessoas que precisam deixar o ambiente sedentário do trabalho.</i>
Turismo	<i>Todos os serviços de turismo, devido ao crescimento da atividade econômica e o envelhecimento da população.</i>
Educação	<i>Com mais tempo disponível, as pessoas tendem a se especializar em cursos de todas as naturezas e níveis. Domenico de Masi sugere isso em seu livro O ócio criativo.</i>

PLANEJAMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

O que deve ser feito após uma oportunidade de negócios ser descoberta existindo potencial para o seu desenvolvimento, tanto intelectual quanto financeiro?

A primeira ação que deve ser feita é a análise de oportunidades, que é uma descrição de um produto ou serviço, a avaliação de uma oportunidade, a avaliação de um empreendedor, a especificação das atividades e dos recursos necessários para traduzir suas idéias em um negócio viável, e a sua fonte de capital. A resposta dessa análise de oportunidade serve como base para se tomar a decisão de executar o projeto ou não.

O plano de negócios é uma etapa do planejamento formal que focaliza o empreendimento como um todo e descreve todos os elementos envolvidos para iniciá-lo. Pode-se dizer que o plano de negócios tem três funções específicas: auxilia a determinar a viabilidade da empresa ou negócio; guia o empreendedor no planejamento e na organização; e auxilia na obtenção de financiamento.

Dentro do planejamento formal, deve-se concentrar as atenções cuidadosamente. Na hora de se produzir um plano de negócios, há cinco fatores essenciais a serem considerados: as pessoas, a oportunidade, a concorrência, o contexto e o risco e recompensa.

As pessoas devem ser eficazes e ter habilidades e perícia diretamente relevantes à empresa. Investidores astutos consideram as pessoas uma variável de extrema importância, muitas vezes até mais importantes que as ideias. A oportunidade deve proporcionar uma vantagem competitiva que possa ser defendida. Nesse caso, o cliente deve ser o foco. A concorrência deve ser avaliada cuidadosamente. Identificar como a empresa responde aos concorrentes atuais e prever concorrentes futuros potenciais. O contexto ambiental deve ser favorável segundo perspectivas regulatórias e econômicas. Pormenorizar, ou estabelecer rigorosamente, como políticas tributárias, taxas de juro, inflação, câmbio e aumento de capital afetam a viabilidade do empreendimento. A união desses fatores deve ser determinante para se conseguir apoio em busca de sucesso. Contudo, o contexto inevitavelmente muda. O risco deve ser compreendido e abordado o mais completamente possível. Se o administrador pretende que sua empresa perdure futuramente, deve considerar as possibilidades

de mudança que afetarão o curso da empresa. É necessário descrever o que deverá ser feito para prevenir, evitar ou lidar com as diferentes possibilidades futuras.

Depois de terminado o plano de negócios, se feito corretamente e dando a devida atenção aos cinco elementos fundamentais, o autor do plano deverá seguir uma série de ações para que o seu plano seja posto em prática.

O primeiro passo que o administrador deve fazer é “vender o plano”. O objetivo do administrador é encontrar investidores que concordem com ele. Muitos empreendedores preferem investidores passivos, que dão dinheiro e não interferem na administração do empreendimento. Mas, na maioria dos casos, investidores novatos em negócios querem ter participação e ter poder decisórios nos processos. Porém, como não são profissionais, acabam por interferir de forma negativa nos negócios; quando este vai por água a baixo (a probabilidade para que isso ocorra é grande), esse tipo de investidor ajuda menos e tem menos predisposição a injetar mais dinheiro com o objetivo de manter ativo o novo negócio. Investidores sofisticados já viram o barco afundar várias vezes e sabem por isso como ajudar, a probabilidade é maior em resolver o problema e costumam oferecer mais dinheiro para manter o negócio se necessário sem maiores problemas.

O plano deve ser concebido de forma que seja uma ferramenta que diminua a probabilidade de risco e aumente a chance de sucesso do negócio. Não deve se montar um plano que seja baseado na ingenuidade ou na confiança excessiva ou que engenhosamente esconda grandes falhas. Você poderá não estar enganando aos outros, mas com certeza estará enganando a si próprio.

O segundo passo é montar equipes, o que é ainda mais importante, pois estará envolvendo o capital não financeiro do empreendimento, que é crucial para o sucesso de uma nova empresa. Podemos sugerir que há quatro tipos diferentes de montagem de equipes:

1º) Redes de contatos – O **CAPITAL SOCIAL** (fazer parte de uma rede de contatos sociais e ter boa reputação) ajuda aos administradores obter vantagens que provavelmente não seriam conseguidas somente com dinheiro, como informações privilegiadas, ganhar a confiança e cooperação de outros, recrutamento e seleção mais confiáveis, receber financiamento de capital de risco e ter maior chance de sucesso porque

CAPITAL SOCIAL

No sentido financeiro ou contábil, é a parcela do patrimônio líquido de uma empresa ou entidade que represente investimento na forma de ações (se for sociedade anônima) ou quotas (se for uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada). Este investimento é efetuado na companhia pelos proprietários ou acionistas, o qual abrange não somente as parcelas entregues pelos acionistas, mas também os valores obtidos pela empresa e que, por decisão dos acionistas ou proprietários, são incorporados no capital social.

Aqui o capital social é empregado no sentido sociológico, que se refere ao capital humano ou grupo de indivíduos que se relacionam em um determinado grupo ou sociedade.

portas estariam automaticamente abertas. As redes são tão importantes que os maiores líderes de empresas de sucesso concordam que é mais importante ser bem relacionado com seus possíveis futuros investidores do que encontrar indivíduos dispostos a investir em novos negócios ou com larga história de atividades de investimento.

2º) Equipes de alta gerência – Os altos executivos da empresa devem trabalhar de forma que melhorem a imagem de empresa, desenvolvam planos de expansão de maior prazo, apoiem as atividades quotidianas e desenvolvam uma rede de fontes de informação.

3º) Conselhos consultivos – Opiniões de quem está de fora do negócio, e que são especialistas no assunto, são de grande valia. Além de terem uma visão de um ângulo diferente, eles podem ensinar várias técnicas diferenciadas para melhorar o desempenho do negócio ou, também, sugerir mudanças estratégicas, incitando novas atitudes, como criar relacionamentos com banqueiros, contadores e advogados. Podem ajudar diretamente no processo seletivo de novos colaboradores e na reorganização das operações.

4º) Sócios – Os sócios podem ajudar um ao outro a diminuir a carga de trabalho, adquirir capital, dividir o risco e fornecer perícia. Para ter sucesso, precisam reconhecer os talentos uns dos outros, deixar que eles façam o que cada um sabe fazer de melhor, comunicar-se de maneira honesta e ouvir um ao outro.

RISCOS EMPRESARIAIS

Os riscos do empreendedorismo são muitos. E vão desde o desinteresse do empreendedor que descobre que não era exatamente isso que ele pretendia ao criar o novo negócio até as mais devastadoras pressões do mercado, pois quando é pressionado dificulta ou até impossibilita o acesso a financiamento. O fracasso pode ser atribuído a diversos itens, aqui vamos elucidar os mais comuns.

a) *Morte e sucessão.* É pouco comum que a empresa sobreviva após a morte de seu fundador. Quando isto acontece é, principalmente, por duas razões: 1ª. O administrador abriu o capital da empresa ou 2ª. Se o administrador planejou cuidadosamente a sucessão familiar.

O principal motivo para os administradores deixarem de abrir o capital de suas empresas é porque o financiamento está escasso ou pelo

medo de perder o controle de sua empresa, caso os acionistas estejam insatisfeitos com sua administração. Para evitar esse risco, ele mantém o controle total do negócio e, geralmente, não prepara a empresa para a sua sucessão.

Bateman e Snell citam Peter Drucker e seus conselhos sobre o que fazer para diminuir a chance de a empresa abrir falência após a morte de seu fundador:

Membros da família que trabalham no negócio devem ao menos ser tão capazes e trabalhar tão duro quanto os demais empregados; ao menos uma posição chave deve ser ocupada por alguém de fora da família; e alguém de fora da empresa e do negócio deveria auxiliar no processo de sucessão. Os funcionários ficam irritados com membros da família que tem desempenho medíocre; as pessoas de fora podem ter competências que lhes faltam; as questões de sucessão gerencial são muitas vezes as mais difíceis de todas, causando sérios conflitos e um possível desmembramento da empresa (BATEMAN; SNELL, 2006, p. 241).

b) *Delegação inadequada*. Do mesmo jeito que o fundador resiste à abertura do capital da empresa para não perder o seu controle, ele tem resistência a delegar funções de seu negócio com medo que algum detalhe lhe escape. A liderança ativa se deteriora para um controle exacerbado de detalhes por gerentes demasiadamente detalhistas. No final das contas, o fundador é somente uma pessoa e não pode, e nem deve, tentar controlar todo o negócio sozinho, sem delegar funções dentro da empresa.

c) *Uso inadequado de fundos*. Muitos empreendedores sem sucessos culpam a escassez de recursos financeiros pelo seu fracasso. No entanto, o fracasso devido à escassez de recursos financeiros não indica necessariamente uma verdadeira falta de dinheiro; pode significar a incapacidade de usar adequadamente o dinheiro disponível. Empreendedores que não conseguem usar os seus recursos de maneira inteligente costumam cometer um de dois erros possíveis; eles destinam recursos financeiros para usos errados, com por exemplo, utilizar verbas com destinação obrigatória de financiamentos públicos para atividades não previstas, ou mantêm um controle inadequado sobre os seus recursos, quando, por exemplo, deixam de prestar a devida atenção no cuidado com a prestação de contas ou sua contabilização correta e adequada.

d) *Planejamento e controle ruins*. É muito comum que o empreendedor dê uma atenção maior e gaste boa parte do seu tempo com atividades que acham mais prazerosas, como vender, comprar e negociar. Assim deixam de lado o planejamento formal e muitos fracassam porque não anteciparam problemas com o fluxo de caixa e perda de clientes.

Essa aversão dos empresários aos números, por exemplo, em manter registros contábeis, pode ser considerada uma enfermidade empresarial. As despesas aumentam mais e os registros não acompanham o ritmo. Muitas decisões começam a ser tomadas por intuição. Como resultado disso, a empresa obtém margens inadequadas para manter o crescimento.

INICIANTES GLOBAIS

Os empreendedores têm uma ideia comum em achar que uma empresa começa pequena, cresce com o tempo e depois entra para a competição global, porém uma empresa pode começar sendo global. Pode ter seus negócios voltados somente para exportação, por exemplo.

Para se começar um negócio iniciante global, é importantíssimo responder uma série de perguntas que Bateman e Snell (2006, p. 243) formularam:

1. Onde estão as melhores pessoas para trabalhar nesse empreendimento?
2. As pessoas excelentes que o administrador precisa para transformar a empresa num grande sucesso estão localizadas na vizinhança ou do outro lado do mundo?
3. Onde o financiamento é mais fácil e mais adequado?
4. Onde estão os clientes alvos?
5. Quando os operadores ficarem sabendo de sua empresa, será que irão identificar um confronto de idéias, bens ou serviços disponíveis com sua empresa?
6. Se isso acontecer, depois de quanto tempo isso provavelmente aconteceria?
7. Se o administrador adiar a entrada no mercado internacional, será que a sua inércia doméstica enfraquecerá as suas perspectivas de maior prazo?

8. Por que não aprender agora sobre como competir no mercado global, em vez de deixar para mais tarde, quando o administrador poderá ser surpreendido e descobrir que é tarde demais para competir em igualdade de condições?
9. O administrador conhece os fatores críticos de sucesso para iniciantes globais?

Essa última pergunta é essencial para o futuro da empresa iniciante global. Vamos avaliar, em seguida, uma lista de fatores críticos para o sucesso da empresa:

- a. O administrador deve pensar globalmente desde o primeiro dia e deve ser capaz de comunicar a sua visão global para todas as outras pessoas associadas com a empresa.
- b. A equipe de altos gerentes deve ter experiência internacional e o administrador deve desenvolver a sua equipe com um profundo conhecimento transcultural.
- c. O administrador deve ter sócios empresariais de confiança.
- d. A empresa deve ter um produto (bem ou serviço) que proporcione uma vantagem clara para os clientes para superar as vantagens que os concorrentes nativos já possuem.
- e. O administrador deve continuar inovando para aumentar a sua linha de produtos ao longo do tempo para manter ou construir a sua liderança sobre os concorrentes.
- f. O administrador deve coordenar de perto todos os aspectos da organização no mundo inteiro através do trabalho de equipe, muitas viagens, comunicações pessoais, uma infraestrutura de comunicação sofisticada e a transferência constante de conhecimento entre localidades longe umas das outras.

Atividade 3

Identifique em livros, revistas, na internet, ou usando outras fontes de informação, os principais órgãos e instituições brasileiros que podem prestar apoio ou auxílio para novos empreendedores.

Resposta Comentada

São muitos os órgãos e instituições brasileiros que prestam auxílio a novos empreendedores estabelecidos em cada federação. O mais conhecido é o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Alguns deles, além das diversas incubadoras de empresas existentes nas Universidades, são os Bancos de desenvolvimento estaduais, o BNB – Banco do Nordeste do Brasil, a CNI/DAMPI – Confederação Nacional da Indústria/ Departamento de Assistência à Média e Pequena Indústria, o DT/USO – Disque-Tecnologia da Universidade de São Paulo, a FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos e o MCT/ CNPq – Ministério da Ciência e Tecnologia/ Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

EMPREENDEDORISMO INTERNO

As grandes empresas devem ser empreendedoras e não meras espectadoras do movimento empreendedor que ocorre em volta destas. Um administrador que tenha uma nova ideia deve verificar se ela se adequa aos padrões de sua empresa e como deve se portar diante da oportunidade que se apresenta. No **Quadro 10.2**, Bateman e Snell (2006, p. 244) dão uma ajuda a esse respeito.

Quadro 10.2: Lista de verificação para escolher idéias

Adequação às suas habilidades e especialidades
<p>Você acredita no produto ou serviço?</p> <p>A necessidade para a qual sua ideia é adequada significa alguma coisa para você pessoalmente?</p> <p>Você gosta dos clientes potenciais e os compreende?</p> <p>Você tem experiência neste tipo de negócio?</p> <p>Os fatores básicos de sucesso deste negócio são condizentes com as suas habilidades?</p> <p>As tarefas da empresa são de tal natureza que você próprio teria prazer em executá-las?</p> <p>As pessoas que a empresa contratará são do tipo com que você terá prazer em trabalhar ou terá prazer em supervisionar?</p> <p>A ideia começou a tomar conta de sua imaginação e do seu tempo livre?</p>
Adequação ao mercado
<p>Existe uma verdadeira necessidade do cliente?</p> <p>Você consegue um preço que proporcione boas margens de lucros?</p> <p>Os clientes acreditam no produto da empresa?</p> <p>O produto ou serviço que você propõe gera um benefício claramente perceptível ao consumidor; um benefício significativamente maior do que o oferecido por outras maneiras concorrentes de satisfazer a mesma necessidade básica?</p> <p>Existe alguma forma de passar a mensagem e o produto para o cliente, com uma boa relação custo-benefício?</p>
Adequação à empresa
<p>Existe alguma razão para acreditar que sua empresa poderia ser muito boa neste negócio?</p> <p>A ideia se adapta à cultura da empresa?</p> <p>A ideia parece ser lucrativa?</p> <p>A ideia levará a mercados maiores e ao crescimento?</p>
O que fazer quando sua ideia for rejeitada
<p>Como empreendedor interno, você freqüentemente descobrirá que a sua idéia foi rejeitada. Neste caso, existem algumas ações que você pode fazer.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desista e escolha uma nova idéia. 2. Ouça com cuidado, entenda o que está errado e melhore sua idéia e a sua apresentação e tente novamente. 3. Encontre outra pessoa para quem você possa apresentar a sua idéia considerando: <ol style="list-style-type: none"> a. Quem terá o maior benefício se a idéia funcionar? Eles podem ser um patrocinador? b. Quem são os clientes potenciais? Eles demandarão o produto? c. Como você pode chegar até as pessoas que realmente se preocupam com idéias de empreendedorismo interno?

Fonte: Bateman; Snell (2006, p. 244).

Um exemplo de empresa inovadora é a 3M, grande produtora de materiais para escritório. Um dos seus diretores, em 1949, exortou seus funcionários com as seguintes frases que se tornaram famosas:

"Ouça qualquer pessoa que tenha uma idéia original, não importando o quão absurdo ela pareça ser num primeiro momento."

"Estimule, não seja detalhista. Deixe que as pessoas levem uma ideia adiante."

"Contrate pessoas capazes e deixe-as em paz."

"Estimule rabiscos experimentais."

"Faça uma tentativa – e rápido!"

Fonte: Hamel (1998).

Para que o empreendedorismo real aconteça dentro da organização, é necessário que alguns passos sejam seguidos nesse processo:

1. *Buscando apoio para sua ideia* – o administrador deve criar uma rede de relacionamentos dentro da empresa para conseguir apresentar e ser apoiado por seus colegas e superiores quando tiver uma ideia empreendedora.
2. *Desenvolvendo o empreendedorismo interno* – As empresas deveriam ter programas que estimulem seus funcionários a serem empreendedores. Esse estímulo, geralmente, parte de duas abordagens: **SKUNKWORKS**, que são equipes de projetos designados para produzirem um novo produto inovador, e **BOOTLEGGING**, referente a esforços informais que partem da gerência e dos funcionários para criar novos produtos e novos processos.
3. *Organizando novos empreendimentos corporativos* – Para conseguir inovar continuamente ou em larga escala uma excelente estratégia é usar alianças, ou seja, cooperação entre diferentes organizações para produzirem um produto inovador e que seja de utilidade mútua.
4. *Risco do empreendedorismo interno* – Os gastos com P&D podem não se recuperar ao longo do tempo, podem levar até a falência empresas que gastam demais com investimento em inovação.

SKUNKWORKS BOOTLEGGING

São termos ingleses usados como gíria e comuns no meio empresarial para designar inovadores inesperados.

CONCLUSÃO

As empresas, assim como os indivíduos, podem ser classificadas como empreendedoras ou não. Uma empresa empreendedora envolve todo o seu pessoal em atividades destinadas a promover e incentivar a inovação e a criatividade. Para isso é necessário permitir ações independentes, incentivar a proatividade entre os colaboradores e ser agressivamente competitiva. Uma empresa empreendedora combina esses três fatores de maneira efetiva e singular permitindo que os indivíduos se desenvolvam e se sintam satisfeitos e motivados a inovar dentro de suas obrigações e responsabilidades. Uma empresa onde a visão estratégica é assim trabalhada provavelmente terá vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Os dirigentes e diretores devem criar ambientes que promovam o empreendedorismo buscando pessoas com espírito empreendedor. Quanto maior e mais antiga a empresa, maior é a tendência a burocratizar as rotinas e tornar o ambiente conservador, porém aqueles que conseguirem estabelecer os parâmetros necessários à inovação deverão ser os mais bem-sucedidos no século XXI.

Atividade Final

O Sr. Enrolado, após receber suas palavras de consultoria, convenceu-se de que você seria a melhor pessoa para ajudá-lo em seu novo negócio. Ele garantiu a existência de fundos ilimitados, logo o financiamento não é uma restrição à criação de qualquer projeto inovador, com a condição de que você criasse um novo empreendimento que fosse totalmente inovador e único. Que proposta você ofereceria ao Sr. Enrolado? Use a lista a seguir para apresentar a sua idéia de um novo negócio iniciante para o seu patrão.

Lista dos itens que caracterizam uma empresa ou novo negócio:

1. Produto ou serviço:

Que nome teria o produto ou serviço?

Que necessidades dos consumidores será satisfeita?

Como o produto ou serviço da empresa em foco poderia ser único?



2. Consumidores:

Quais são os consumidores visados? Qual o perfil deles? Onde eles vivem, trabalham ou atuam? Quais são seus hábitos de compra? Quais são suas necessidades principais?

3. Concorrentes:

Quais são e onde estão os principais concorrentes? Quais são seus pontos fortes e fracos? Como eles poderiam reagir à atuação da empresa a ser criada?

4. Fornecedores:

Quem são e onde estão os fornecedores? Quais são as suas melhores práticas de negócios? Que tipo de relacionamento com eles é esperado?

5. Localização:

Onde estão os fornecedores, os consumidores e os concorrentes? Quais são os custos de localização da empresa? Quais seriam as limitações legais?

6. Instalações físicas / equipamentos:

O que será necessário fazer: alugar, comprar, construir ou reformar as instalações?

7. Recursos humanos:

Qual é a disponibilidade de pessoas para trabalhar nessa empresa? Qual o treinamento necessário? Quais os custos com o pessoal?

8. Ambiente legal / de regulamentação:

Quais as necessidades de licenças, permissões e certificações?

9. Ambiente Cultural / Social:

Quais os problemas relacionados às questões culturais e sociais com a nova empresa?

10. Ambiente internacional:

Existe algum problema relacionado a questões internacionais? Ou com a exportação dos produtos?

11. Outros:

Resposta Comentada

Preenchendo cada um dos itens listados anteriormente, você pode ter escolhido qualquer produto ou serviço inovador e pode ter usado sua imaginação para literalmente “viajar” na descoberta do que pode ser um produto ou serviço de sucesso para a próxima década. Espero que você tenha sido suficientemente criativo e use a lista de itens, daqui em diante, para a criação de um novo negócio como um roteiro para estabelecer um plano de negócios que seja viável e possa obter um financiamento. O espírito empreendedor pode ser treinado e um exercício dessa natureza pode ajudar cada pessoa a aprender a despertar em si mesmo a capacidade criativa e inovadora tão necessárias no mundo moderno.

Vou apresentar, a seguir, uma resposta criativa apresentada por um dos meus alunos a esse exercício:

1. Nome do Produto ou Serviço: Perfume Smell Good.

Que necessidades dos consumidores será satisfeita?

A necessidade de um cheiro agradável por meio de um perfume personalizado.

Como o produto da empresa em foco poderia ser único?

O produto poderia ser único tendo excelência em qualidade na fabricação do nosso produto em relação ao gosto de cada cliente.

2. Consumidores:

Quais são os consumidores visados? Qual o perfil deles? Onde eles vivem, trabalham ou atuam? Quais são seus hábitos de compra? Quais são suas necessidades principais?

Os principais consumidores são pessoas das classes A e B. Pessoas com alto poder aquisitivo, que não economizam na hora de comprar um perfume. Vivem nas grandes cidades e trabalham nas melhores empresas do Brasil. Possuem por hábito comprar coisas caras, sempre de boa qualidade. Suas necessidades são variadas e podemos destacar algumas, tais como: estar com um cheiro agradável o dia inteiro etc.

3. Concorrentes:

Quais são e onde estão os principais concorrentes? Quais são seus pontos fortes e fracos? Como eles poderiam reagir à atuação da empresa a ser criada?

Os principais concorrentes são empresas como BOTICÁRIO, AVON, NATURA etc. Seus pontos fortes são: grande aceitação no mercado, variedades de produtos dentre outros. Eles reagiriam à atuação da minha empresa com uma certa preocupação, pois verão uma concorrente que estará disposta a pegar uma grande parcela de clientes no ramo de perfumaria.

4. Fornecedores:

Quem são e onde estão os fornecedores? Quais são as suas melhores práticas de negócios? Que tipo de relacionamento com eles é esperado?

Os fornecedores são empresas que se localizam na Europa e produtos que serão feitos com matérias-primas nacionais. É esperado uma relação com os fornecedores amigável de tal maneira que seja lucrativa para ambos.

5. Localização:

Onde estão os fornecedores, os consumidores e os concorrentes? Quais são os custos de localização da empresa? Quais seriam as limitações legais?

Os fornecedores estão na Europa, como afirmado anteriormente, e os consumidores e concorrentes aqui no Brasil (já que a empresa inicialmente é nacional).

Os custos com a localização seriam um pouco alto, pois existe a demanda de equipamentos caros para a fabricação dos perfumes bem como para suas embalagens.

6. Instalações físicas / equipamentos:

O que será necessário fazer: alugar, comprar, construir ou reformar as instalações?

Seria necessário alugar uma sala no centro da cidade, para reuniões e outras atividades administrativas. Em um lugar próximo, seria alugado o prédio para as instalações físicas da produção da empresa. Também é necessário a compra de equipamentos especiais além de locais próprios para treinamento de pessoal, telemarketing, ou para outras funções da empresa.

7. Recursos humanos:

Qual é a disponibilidade de pessoas para trabalhar nessa empresa? Qual o treinamento necessário? Quais os custos com o pessoal?

Deve-se contratar uma quantidade razoável de pessoal, tanto para trabalhar na fábrica, quanto na parte administrativa. Também é necessário o treinamento de pessoal, na parte da produção e administrativa, para se alcançar a qualidade. Os custos estariam relacionados com transporte, salário e alimentação.

8. Ambiente legal / de regulamentação:

Quais as necessidades de licenças, permissões e certificações?

Nada muito difícil, somente as exigências para abrir uma empresa.

9. Ambiente cultural / social:

Quais os problemas relacionados às questões culturais e sociais com a nova empresa?

Deve-se ter um bom ambiente social e cultural na empresa pois isso é muito importante para os funcionários. Com isso a organização pode passar para os clientes confiabilidade e uma boa imagem, mantendo assim os produtos por mais tempo no mercado.

10. Ambiente internacional:

Existe algum problema relacionado a questões internacionais? Ou com a exportação dos produtos?

Em relação às questões internacionais, deve-se observar a qualidade e a procedência dos produtos importados da Europa.

RESUMO

As oportunidades empreendedoras surgem no momento em que surgem as condições nas quais novos produtos ou serviços conseguem atender a uma necessidade do mercado. Em geral, identificam-se dois tipos de situação: a pessoa empreendedora e a empresa empreendedora.

A pessoa empreendedora é um gestor que se mostra inovador e criativo. Nem todas as pessoas podem iniciar uma nova empresa, porém as características dos empreendedores incluem ter iniciativa, assumir riscos, ser dedicado e persistente, ser muito motivado e não ter receio de enfrentar situações adversas.

Geralmente, os empreendedores constroem suas próprias empresas devido ao desafio, ao lucro potencial e a enorme satisfação em abrir novos negócios. Além disso, as pessoas começam novos negócios quando sentem seu progresso bloqueado ou quando têm necessidade urgente.

Diversos fatores influenciam as pessoas a se tornarem empreendedores, sendo os mais significativos o ambiente econômico favorável ou as oportunidades oferecidas.

Na criação de um novo negócio ou no desenvolvimento de um projeto inovador dentro das grandes empresas, o empreendedor precisa de uma idéia e uma oportunidade.

Eventos e tendências para novos negócios podem ser identificados diante de descobertas tecnológicas, mudanças demográficas, mudanças de estilo de vida e de gostos, deslocamentos econômicos, calamidades, ou mudanças nas regras pelo governo.

Para obter sucesso, um empreendedor precisa, principalmente, de comprometimento e determinação, liderança, obsessão por oportunidades, tolerância ao risco, ambigüidade e incerteza, criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação além de motivação para a excelência.

Novos negócios dependem principalmente dos riscos e da inovação existente nas áreas consideradas.

Um plano de negócios deve começar pela análise de oportunidades e focalizar o empreendimento como um todo, descrevendo todos os elementos envolvidos para iniciá-lo.

Para o sucesso de uma nova empresa são considerados, principalmente as redes de contatos, as equipes de alta gerência, os conselhos consultivos e os sócios. Os riscos de fracasso no empreendedorismo são grandes e dependem em geral da morte ou sucessão do fundador, da delegação inadequada, uso inadequado de fundos ou de planejamento e controle malfeitos.

Nem todo novo negócio é pequeno, pode ser global, desde que se volte para a exportação e tenha as condições para o interesse internacional.

Empreendedores internos nas empresas devem estar atentos à adequação das novas ideias às suas habilidades e especialidades, à adequação ao mercado e à empresa e o que fazer se a ideia for rejeitada.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos discutir como as empresas respondem aos desafios da competitividade podem obter sucesso pelo uso adequado de estratégias organizacionais. Até lá!