

O Empreendedor, o Empresário e as Fases de Crescimento da Empresa

Capítulo 6



SUGESTÃO PARA SEMINÁRIO

FAZER UM LEVANTAMENTO E MOSTRAR EXEMPLOS
NOMES QUE EXEMPLIFIQUEM

- Empreendedor
- Empresários
- Administradores
- Fazer lista de nomes, descrever a empresa onde trabalharam e justificar porque foi classificado como vocês o fizeram



Objetivos

No final deste tópico, você deve ser capaz de:

- Compreender as diferenças entre o empreendedor e empresário/administrador
- Entender as fases de crescimento de uma empresa
- Entender as mudanças de papel do empreendedor nas diferentes fases de crescimento



Empreendedores são diferentes de Empresários/Administradores

- Embora existam muitos empresários bem sucedidos, como Bill Gates e Steve Jobs.
 - Eles não são típicos empreendedores, pois além de empreendedores se tornaram também empresários/administradores.
 - O que seria da Microsoft e Bill Gates sem Paul Allen e depois Steve Jobs?
- Os empreendedores podem vir de uma grande variedade de contextos educativos, situações familiares, experiências de trabalho, idade, raça, etc.
- Mas o que todos eles tem em comum é uma necessidade interior de ter sucesso, construir, ganhar e, principalmente, perseverar.



Empresários e Administradores

Empreendedores são diferentes de
Empresários/Administradores

- Já os empresários/administradores são mais orientados para os controles. O que permitem que suas tendências e habilidades sustentem o negócio.
 - São pessoas dotadas do “locus de controle”
- É interessante observar que um empreendedor, quando inicia seu empreendimento sempre se preocupa se ele terá a energia necessária, não só para superar a inércia da criação de algo novo, mas também para gerir a nova empresa e faze-la crescer
 - Pode ser que sim, pode ser que não
 - O que seria da Microsoft e Bill Gates sem Paul Allen e depois Steve Jobs?



LTia

Fase 1: Criando o Empreendimento

- **Período Pioneiro:** Quando é criado um novo empreendimento (ação empreendedora)
 - Uma oportunidade no mercado foi identificada e foi definido o primeiro **Modelo de Negócios** – Clientes, Canais, Produtos, Preços, entre outros
- O **período Pioneiro** se caracteriza:
 - Pela informalidade nas relações entre as pessoas
 - Por uma alta tolerância a elevados níveis de incerteza e riscos
 - Falta de uma estrutura formal
 - Grande ambigüidade no papel das pessoas – todos dispostos a fazer qualquer trabalho
 - Controle e comunicação muito informais, não estruturado e com base na existência de fortes relações pessoais e sob o carisma do empreendedor.
 - Fluxo de Caixa normalmente negativo



Fase 2: Organizando o Empreendimento

- Considerando o crescimento da empresa, que parece ter superado a fase de “Mortalidade Empresarial Infantil”, por faturamento ou por novos investimentos. Agora é preciso organizar:
 - Os empreendedores precisam se tornar empresários ou contratar administradores e aprender a arte da delegação.
 - Precisa “gerenciar” sua Cadeia de Valor e desenvolver o relacionamento com os fornecedores, parceiros e clientes.
 - Precisa re-definir ou refinar seu Modelo de Negócios – detalhamento
 - Precisa delinear sua Estrutura Organizacional
 - Definir os parceiros externos de suporte – Advogados, Consultores, Contadores, etc.
 - É vital que o novo empreendimento mantenha a personalidade ou a cultura que a trouxe para o seu atual ‘status’.



Transição entre Fases 1 e 2

- Muda a forma de se raciocinar e as estratégias
 - Fase 1: **lógica casual**, começa com um objetivo pré-determinado e os meios para alcançá-lo, mas busca a alternativa ótima (rápida, barata ou mais eficiente)
 - Business Plan, Cálculo de ROI e diversificação do portfólio
 - “Estamos tentando prever o futuro e então tentando controlá-lo”
 - Fase 2: transição para **lógica eficaz**. Objetivos claros e avaliados em contingências e as aspirações.
 - Bootstrapping, Prototipação rápida, marketing de guerrilha
 - “Estamos controlando [inventando] o futuro, com pouca capacidade de previsão”
 - Surpresas são esperadas (não evitadas), mas é preciso reagir rapidamente, recursos são escassos e é necessário reinventar-se constantemente



Fase 3: Consolidando o Empreendimento

- Logo que o novo empreendimento esteja bem estabelecido, será necessário implementar sistemas, processos e controles que ajudem no gerenciamento da empresa:
 - Sistemas de Controle Financeiro e Contábeis
 - Sistemas de Controle Operacionais – ERPs
- Refazer o Planejamento Estratégico, redefinindo:
 - Os Modelos de Negócios
 - A Estrutura Organizacional
 - Os Processos de Auto-Avaliação
- Formalizar e manualizar os processos e procedimentos.
- Elevar o grau de profissionalização da equipe
 - Treinamento, procedimentos
 - Agregando ao time pessoas que conheçam cultura de grandes empresas
- Outros mecanismos de controle
 - Escritório de Projetos, Programas de Qualidade e Produtividade



Fase 4: Mantendo o Empreendimento

- Nesse momento a empresa já cresceu a um ponto que novas questões se apresentam para o empreendedor/empresário:
- Primeiro - Eles podem optar por permanecer independentes e manter total propriedade de sua empresa, limitando o crescimento da empresa (se é que isso já não ocorreu na Fase 3).
- Segundo - Eles podem decidir simplificar a vida, e reverter o crescimento, mantendo a empresa pequena e mais facilmente administrável.
- Terceiro - Eles podem definir que não tem capacidade de gerir com êxito o seu negócio cada vez mais complexo, e:
 - Vende-lo e/ou se afastar de sua administração.

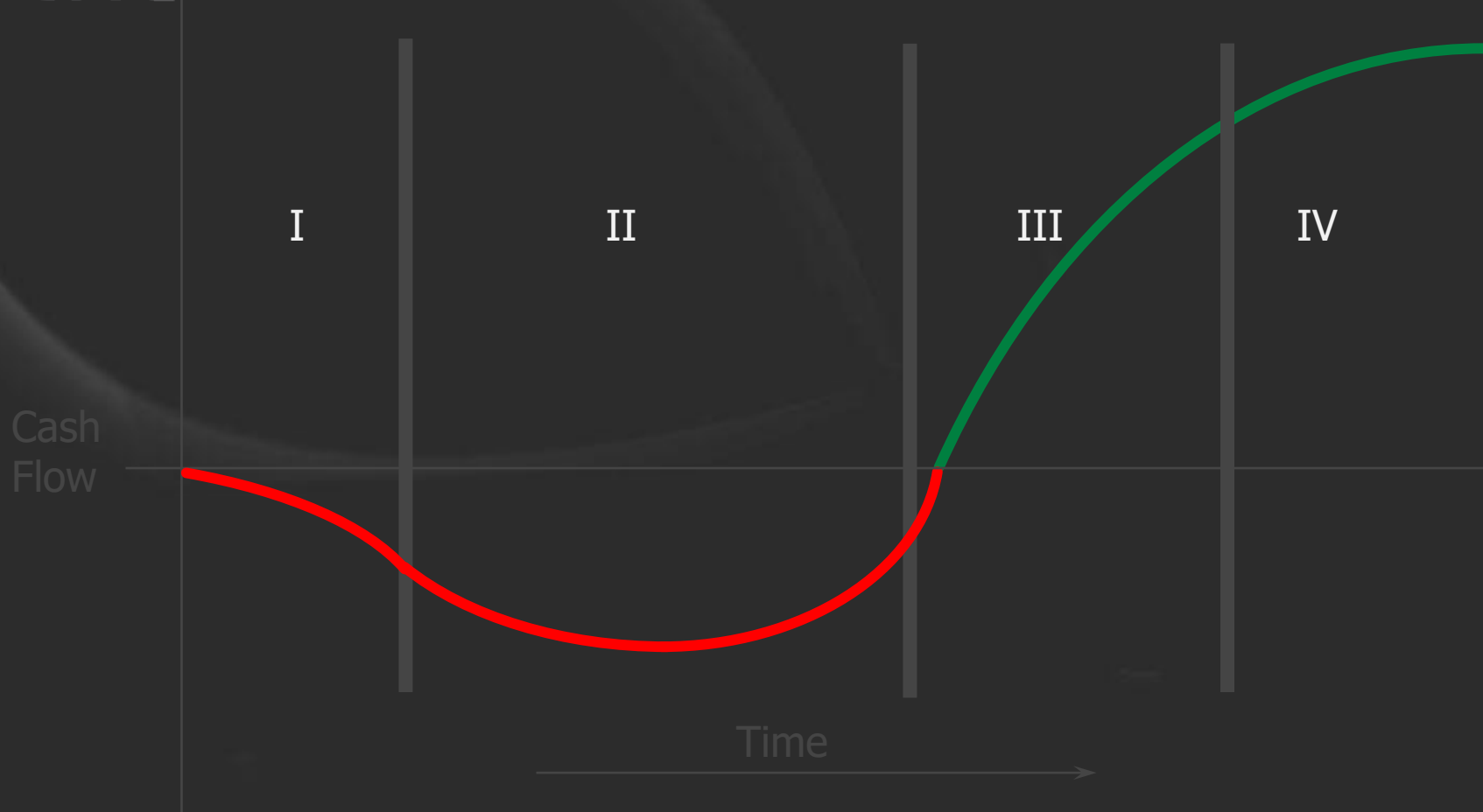


Fase 4: Mantendo o Empreendimento

- Quarto – Parece que a primeira vítima do crescimento de uma empresa criada por um **empreendedor criativo é a perda da sua cultura organizacional**
 - Exatamente o que foi tão importante para o desenvolvimento de novas idéias e para a inovação.
- Quinto – Para evitar isso, **deve-se manter o empreendedor “por perto”** para que possa contribuir com idéias, que respeitadas, possam servir de constante estímulo à mudança!
- Sexto – O novo time gerencial deve ser recrutado dentre aqueles que compartilham da mesma paixão por inovação do grupo inicial. Isso é facilmente identificável pelo Empreendedor.

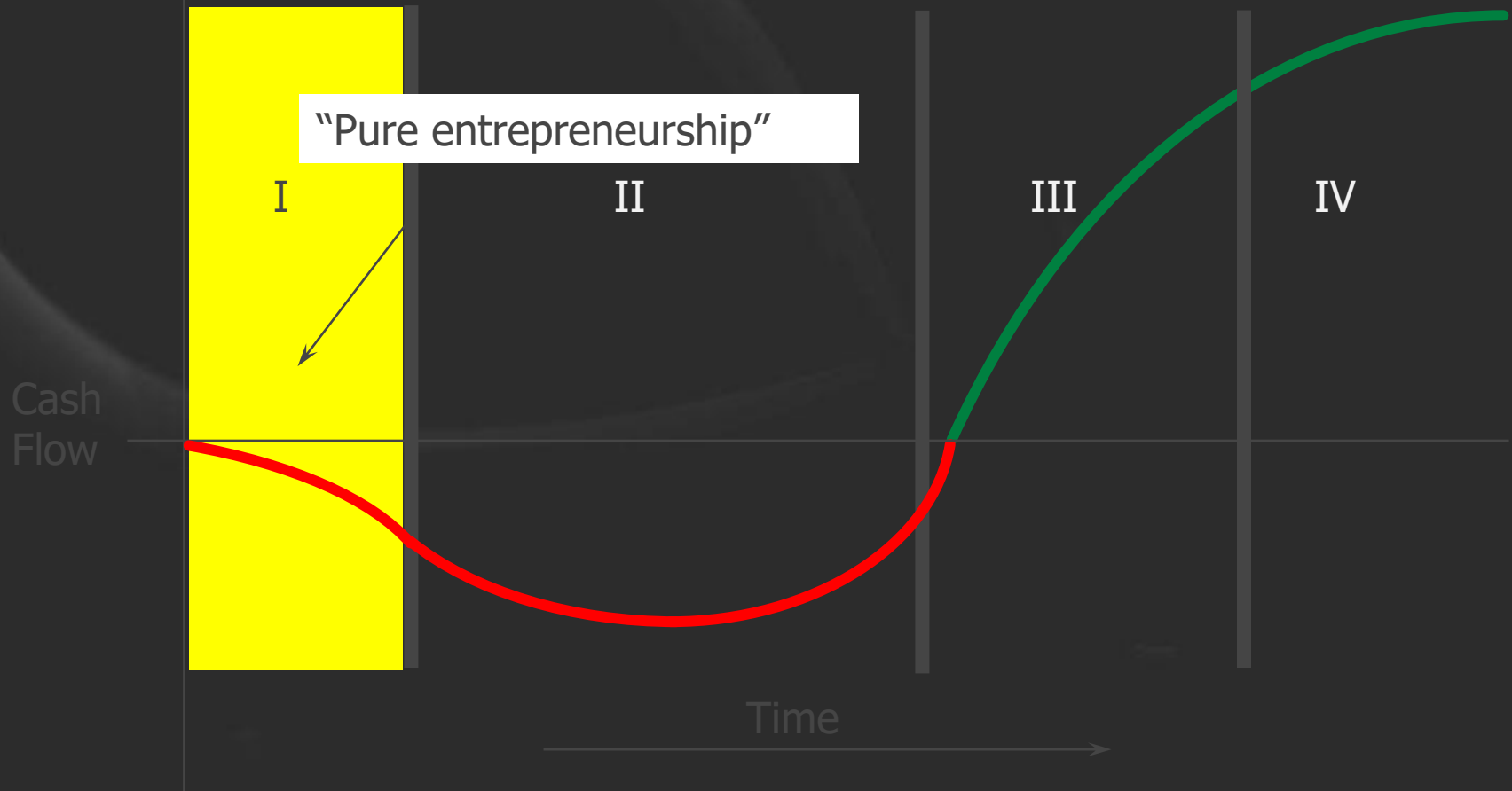


Modelo de Berkeley



The Entrepreneurial Venture

FOUR PERIODS of DEVELOPMENT





The Entrep Venture

PERIOD I: "Pure Entrepreneurship"

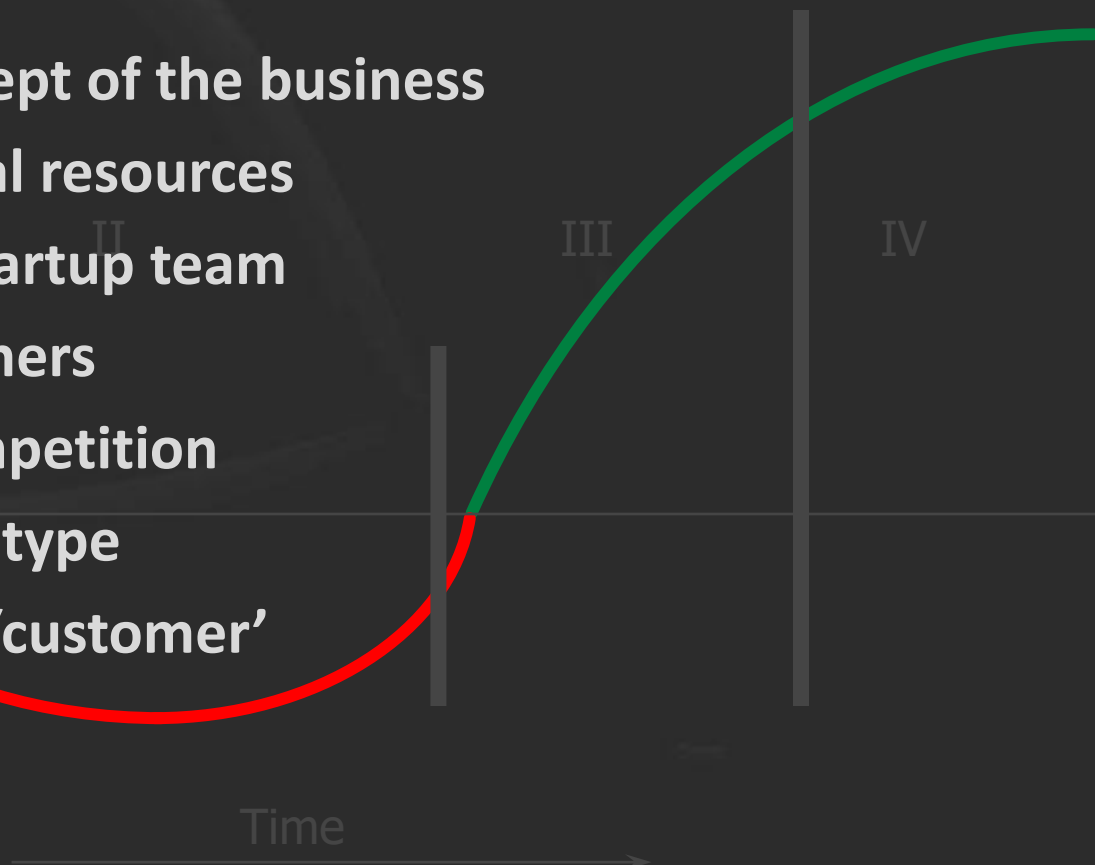
- **Defining the concept of the business**
- **Gathering financial resources**
- **Assembling the startup team**
- **Identifying customers**
- **Analyzing the competition**
- **Building the prototype**
- **Getting your first 'customer'**

Cash
Flow

Time

III

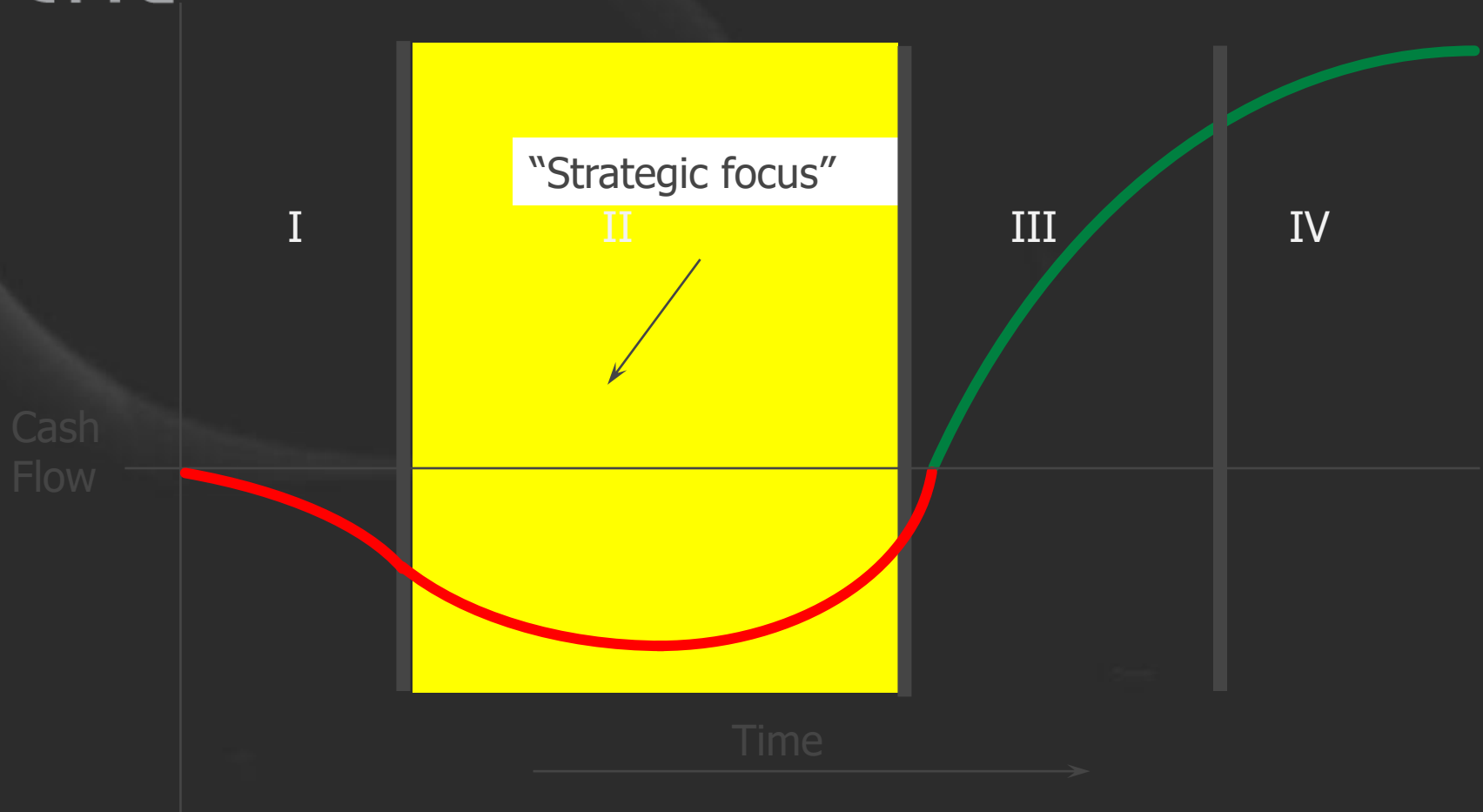
IV





The Entrepreneurial Venture

FOUR PERIODS of DEVELOPMENT

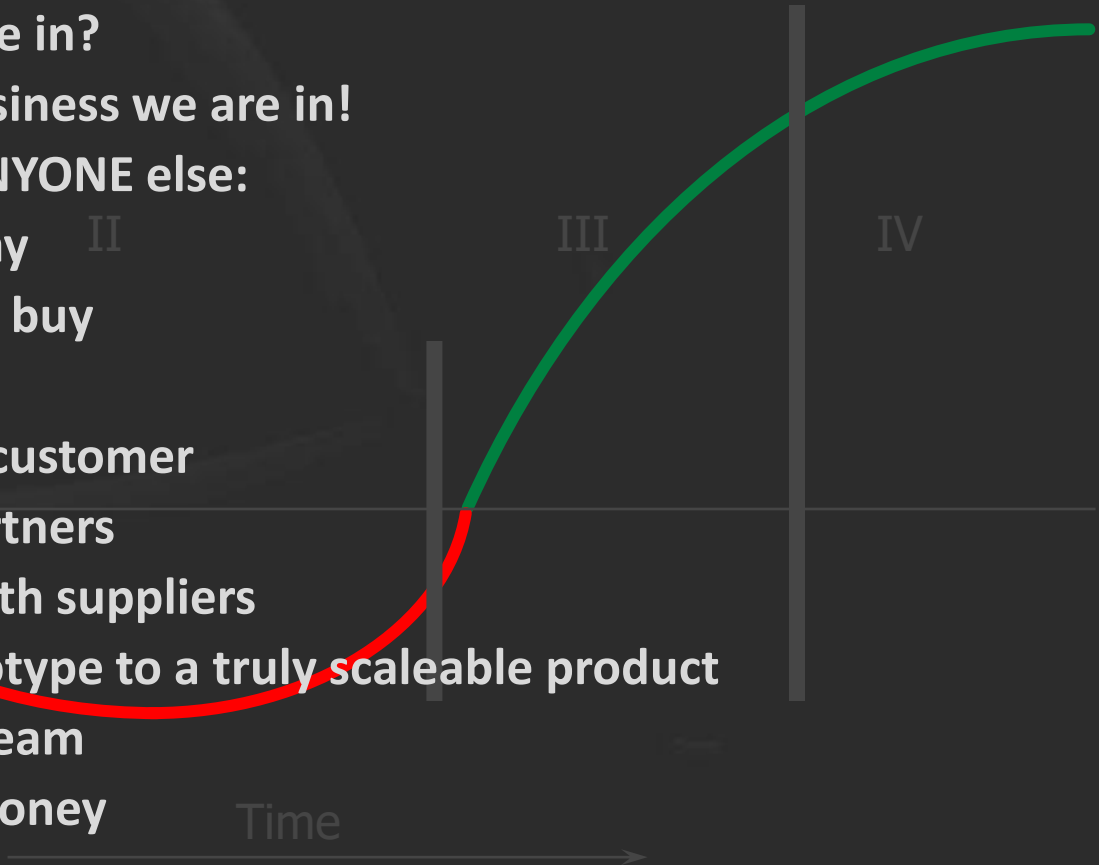




The Entrepreneurial Venture

PERIOD II: "Strategic Focus"

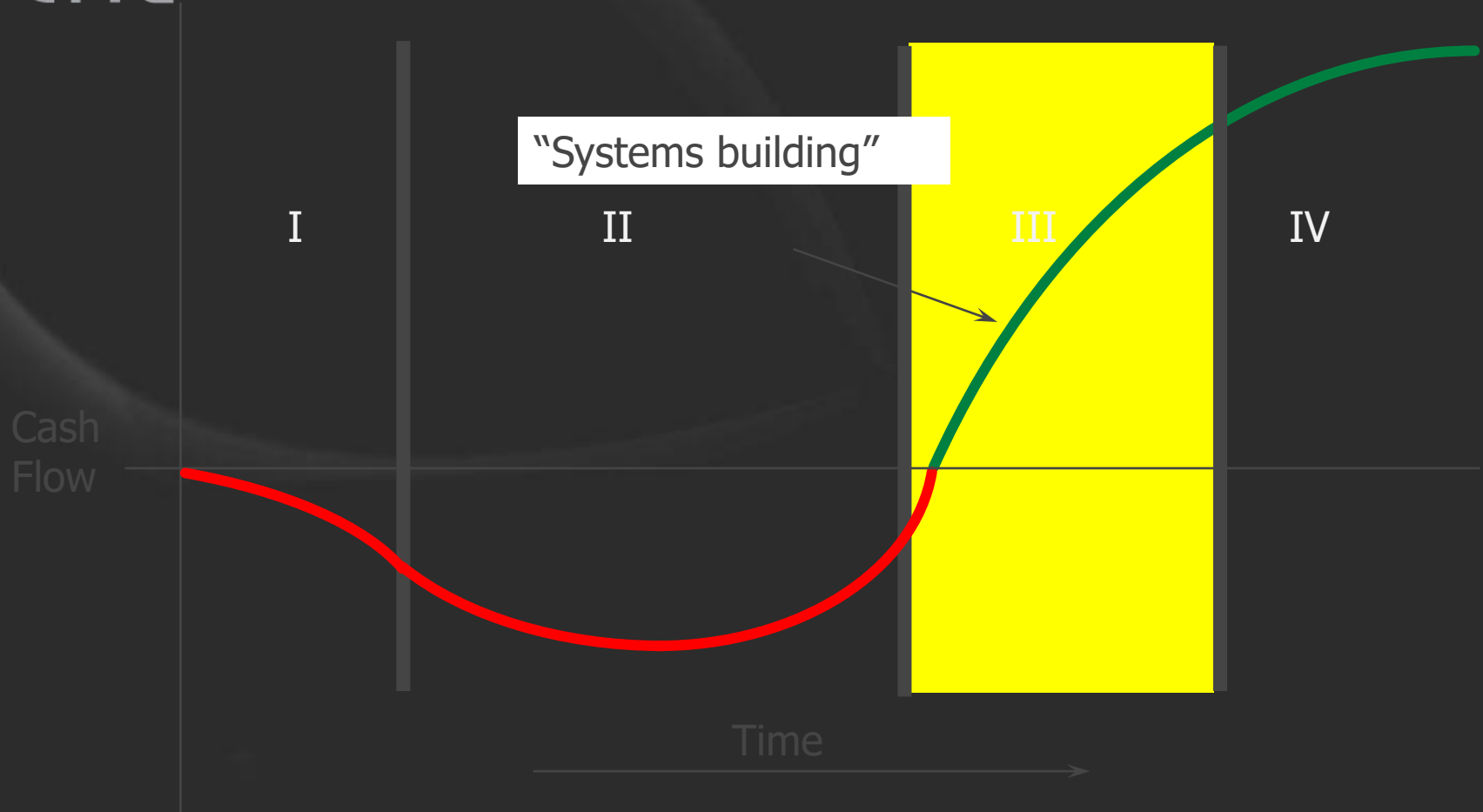
- What business aren't we in?
- **IMPLEMENTING** the business we are in!
- Knowing better than **ANYONE** else:
 - What will people pay
 - How many will they buy
 - How to distribute
 - How to service the customer
- **Identifying** strategic partners
- Developing relations with suppliers
- Going beyond the prototype to a truly scalable product
- Recruiting a complete team
- Raising 'institutional' money





The Entrepreneurial Venture

FOUR PERIODS of DEVELOPMENT

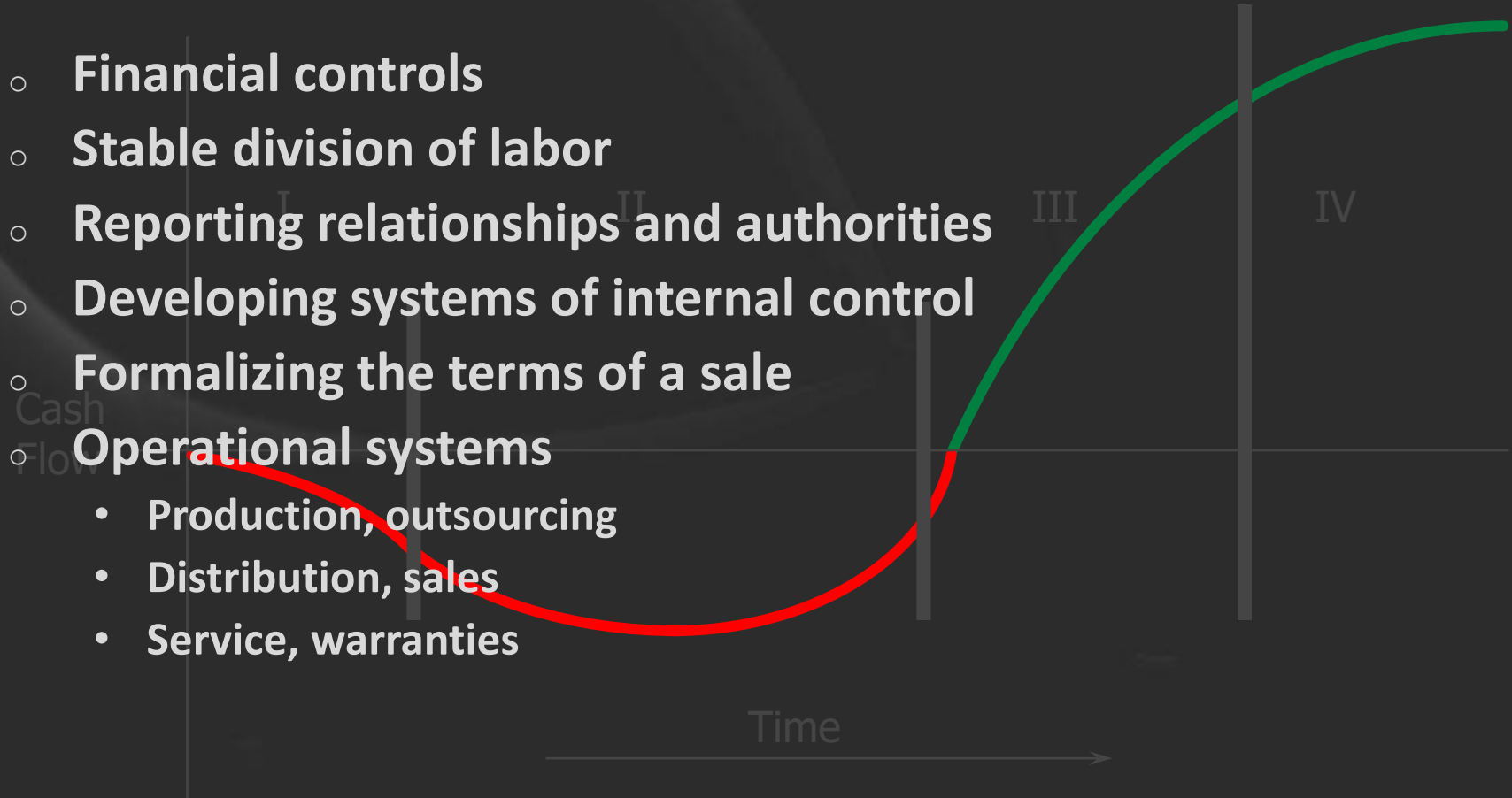




The Entrepreneurial Venture

PERIOD III: “Systems Building”

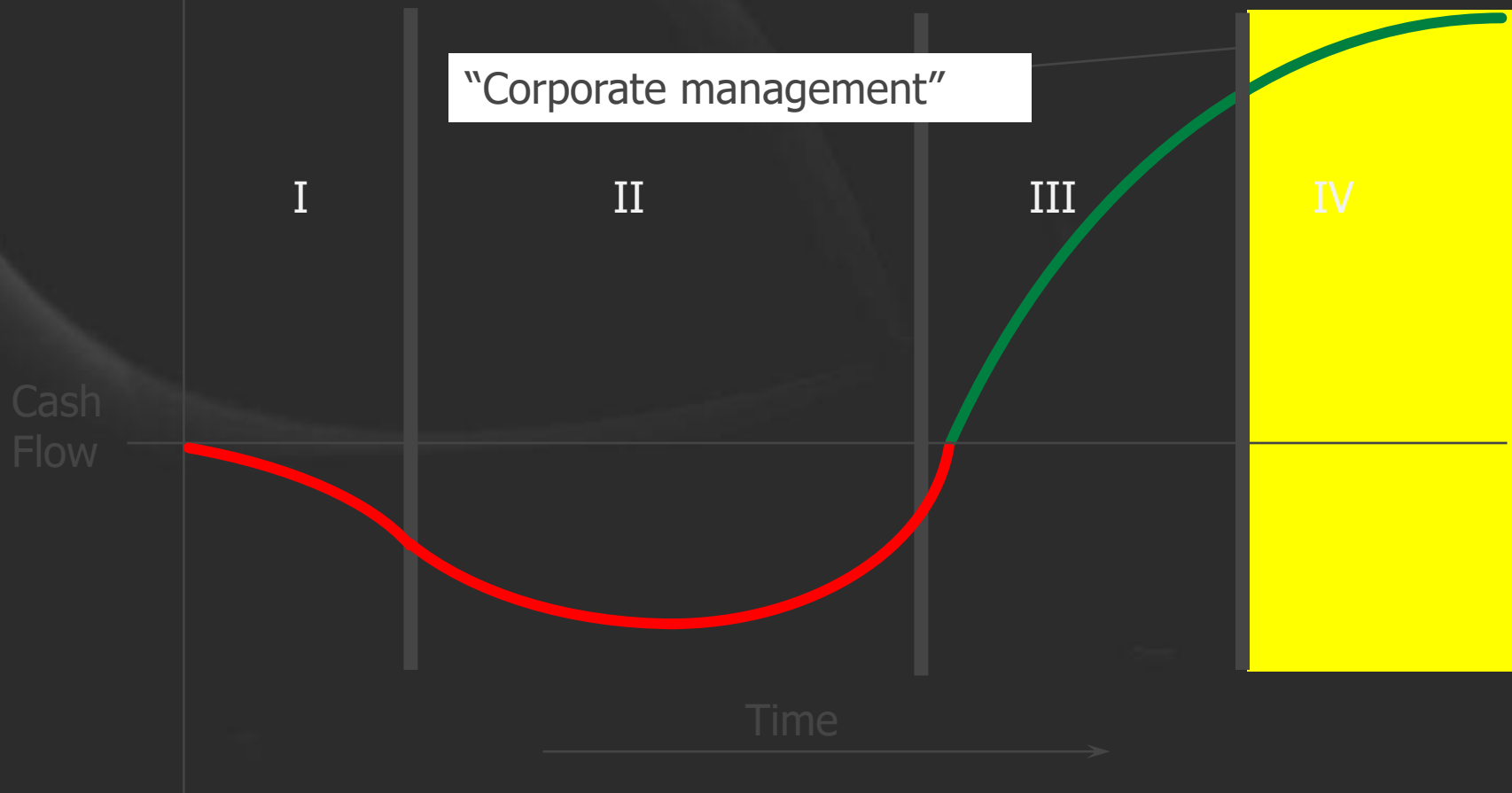
- Financial controls
- Stable division of labor
- Reporting relationships and authorities
- Developing systems of internal control
- Formalizing the terms of a sale
- Operational systems
 - Production, outsourcing
 - Distribution, sales
 - Service, warranties





The Entrepreneurial Venture

FOUR PERIODS of DEVELOPMENT

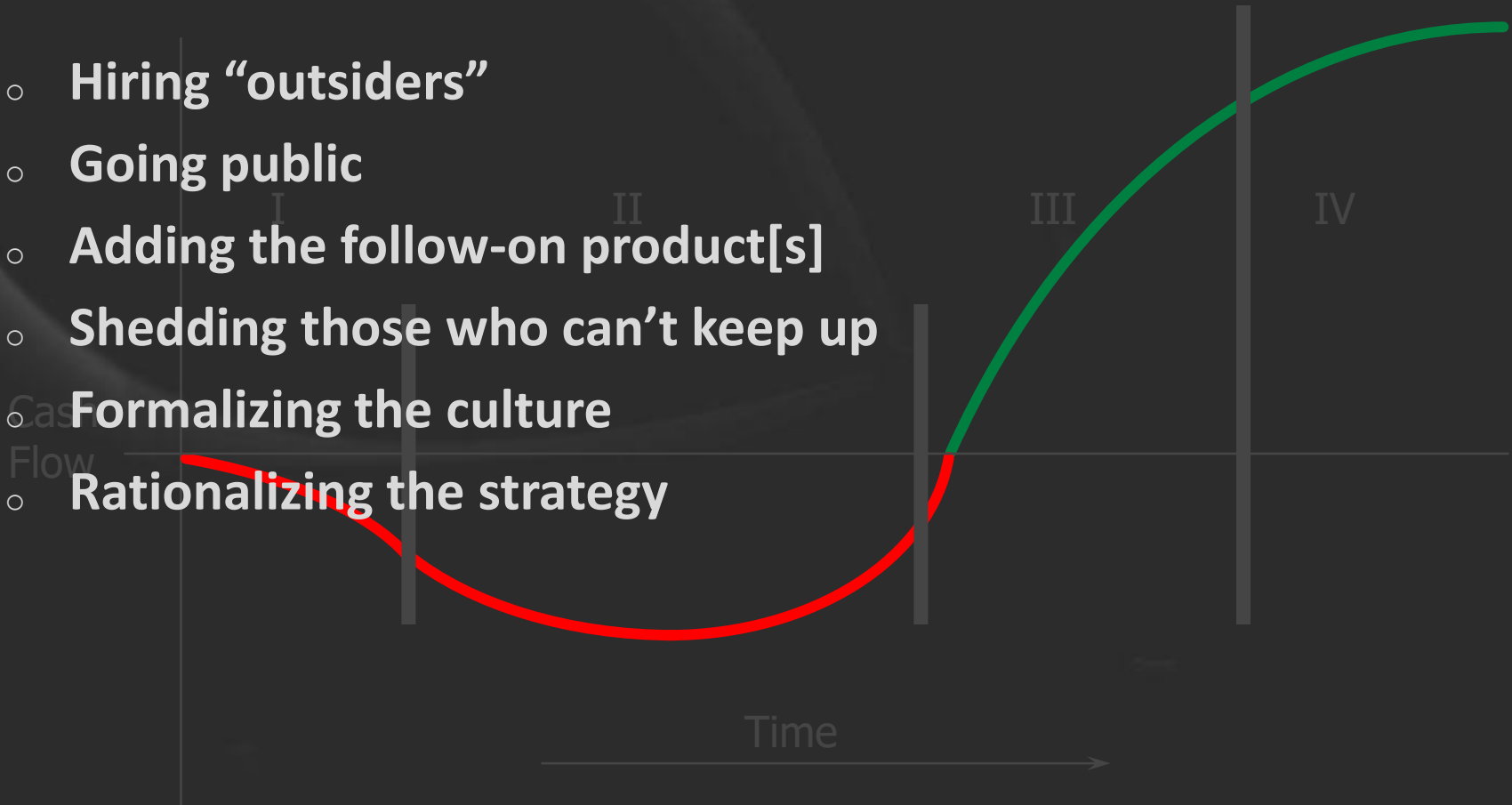




The Entrepreneurial Venture

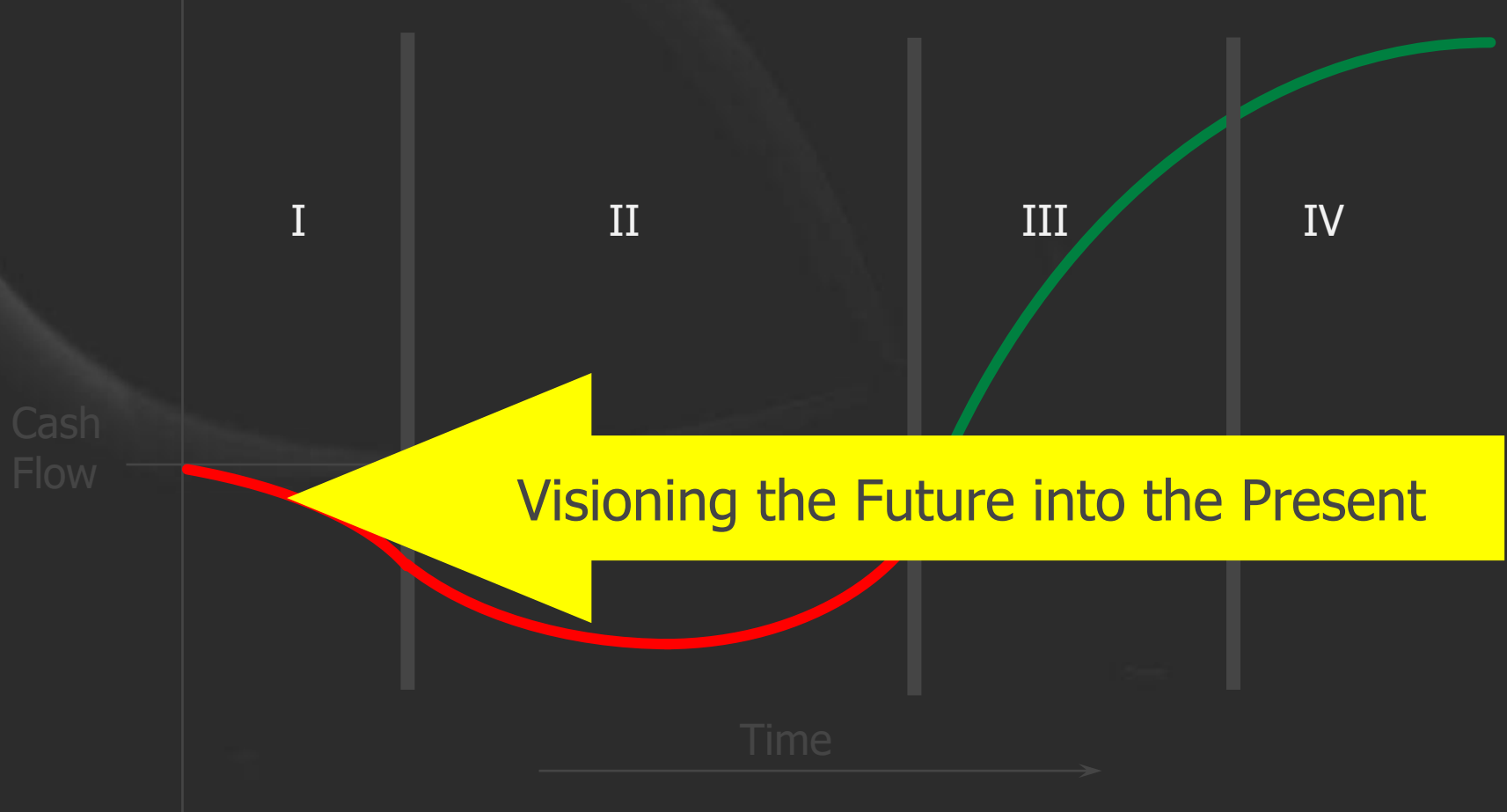
PERIOD IV: “Corporate Management”

- Hiring “outsiders”
- Going public
- Adding the follow-on product[s]
- Shedding those who can’t keep up
- Formalizing the culture
- Rationalizing the strategy



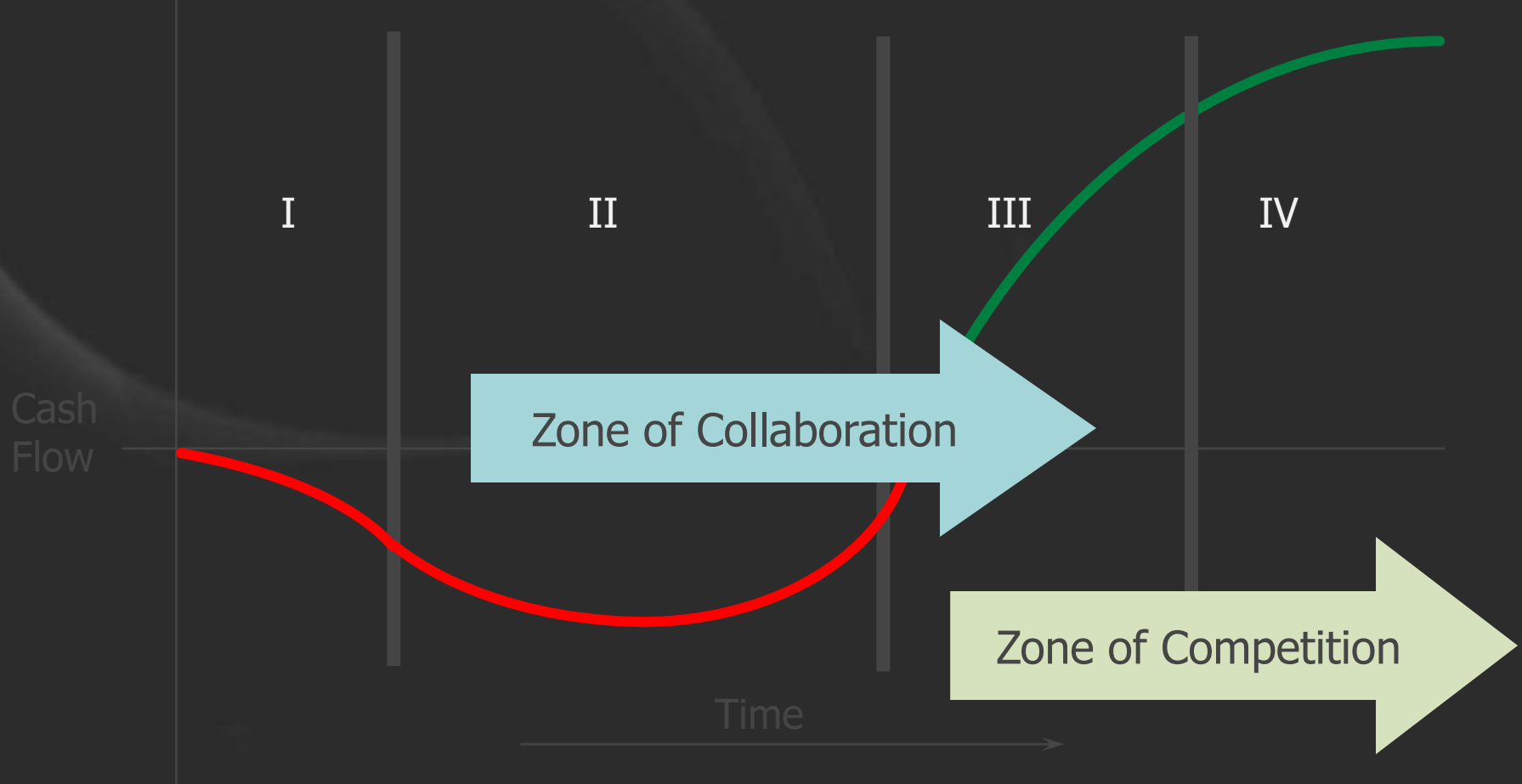


The Professional Entrepreneur





The Professional Entrepreneur





Quem é um Empreendedor Profissional?

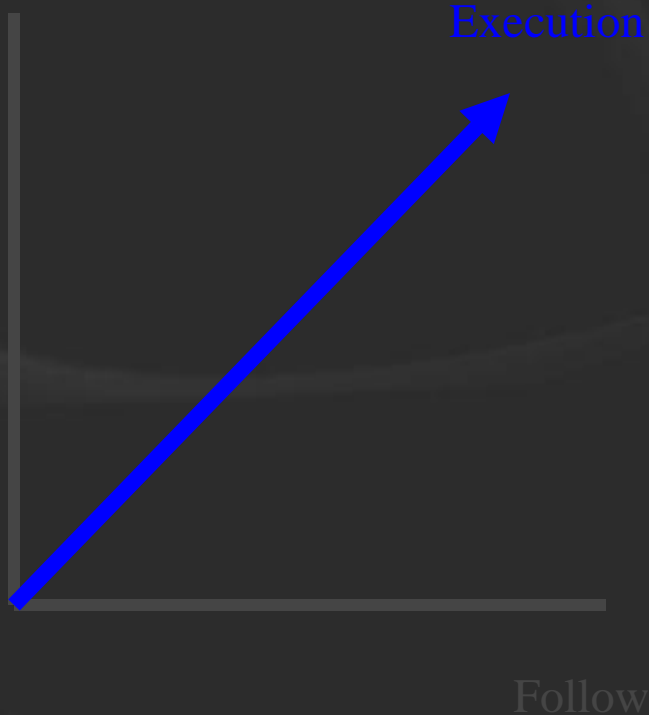
Estilos pessoais de Empreendedorismo

- Entrepreneurship is a team sport
 - Many can play – even if they are not ‘born’ entrepreneurs
- Three modes
 - Lead, Follow or Execute
- Three Functions
 - Create, Manage, Innovate
- Which role is right for you?



Estilos Pessoais de Empreendedorismo: Modes: Lead or Follow

Lead



High Performance entrepreneurial teams are :

- Self organizing
- Flexible
- Self disciplined
- Common goal
- Common priorities
- Common values
- Enabled by shared ownership

Same people may play different roles on different teams within the same company