

SÉRIE ACADÊMICA



EMPREENDEDORISMO E PLANO DE NEGÓCIO

JOSÉ ANTONIO LEROSA DE SIQUEIRA

EDITOR A
pecege

JOSÉ ANTONIO LEROSA DE SIQUEIRA

EMPREENDEDORISMO E PLANO DE NEGÓCIO

PIRACICABA | PECEGE

2020

© 2020 PECEGE

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. PERMITIDA A REPRODUÇÃO DESDE QUE CITADA A FONTE.

A RESPONSABILIDADE PELOS DIREITOS AUTORAIS DE TEXTO E IMAGENS DESTA OBRA SÃO DOS AUTORES.



ORGANIZADORES

CARLOS SHINODA

DANIELA FLÔRES

HAROLDO JOSÉ TORRES DA SILVA

JOZE APARECIDA MARIANO CORREA

MARIA CECÍLIA PERANTONI FUCHS FERRAZ

MARIANA LUZIA BETTINARDI

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO

MARCOS VALERIO SAITO

JUAN CARLO SOTELO DA FONSECA

REVISÃO

LAYANE RODRIGUES VIEIRA

S618E

SIQUEIRA, JOSÉ ANTONIO LEROSA DE.

EMPREENDEDORISMO E PLANO DE NEGÓCIO. / JOSÉ ANTONIO LEROSA DE SIQUEIRA. – – PIRACICABA, SP : PECEGE EDITORA, 2020.

SÉRIE DIDÁTICA

ISBN 978-65-00-01841-7

1.ADMINISTRAÇÃO. 2. RICOS. 3. ÉTICA. I. AUTOR II. TÍTULO. III. SÉRIE.

CDD: 658.42

PREFÁCIO

Prezado(a) aluno(a),

Esse material foi desenvolvido no intuito de auxiliá-lo com os estudos nos cursos de MBA da USP/ESALQ, servindo como um referencial teórico básico e complementar às aulas oferecidas nos cursos.

Desejamos que esse material, de alguma forma, contribua para acrescentar novos conhecimentos, impulsionar o aprendizado e aprimorar as competências que já possui.

Bons estudos!!

Equipe Pecege

Matheus Felipe Sozza 364.001.798-60

SOBRE O AUTOR



JOSÉ ANTONIO LEROSA DE SIQUEIRA

Possui graduação em Engenharia Civil pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. É mestre e doutor em Engenharia das Estruturas, ambas pela Poli, onde é professor desde 1977. Fundou o Centro Minerva de Empreendedorismo em 2002. Idealizou a Maratona de Empreendedorismo, que já teve 25 edições. Foi vice-coordenador da Agência USP de Inovação. Em 2015, contribuiu, junto com a diretoria do ICB, para a criação do espaço SUPERNOVA de inovação em biomedicina. É professor responsável pela disciplina Empreendedorismo e Modelos de Negócios, oferecida a todos os alunos da USP desde 2010, e pela disciplina Introdução ao Projeto na Engenharia. É professor responsável da disciplina de pós-graduação Gestão e Qualidade do Projeto de Estruturas, no Curso de Gestão e Qualidade de Projetos de Edifícios organizado pelo PECE. Como engenheiro, atua profissionalmente como perito em arbitragens em hard sciences.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 9 |
| EMPREENDEDORISMO DE “ALTO POTENCIAL” | 10 |
| RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADE | 12 |
| PERSONALIZAÇÃO DO NEGÓCIO | 16 |
| MODELOS DE NEGÓCIOS | 16 |
| MARKETING E POSICIONAMENTO | 17 |
| PLANOS DE NEGÓCIO E REQUISITOS FINANCEIROS | 17 |
| A EQUIPE DO EMPREENDIMENTO | 19 |
| ANÁLISE INTERNA DA ORGANIZAÇÃO | 19 |
| ASPECTOS LEGAIS | 20 |
| PROPRIEDADE INTELECTUAL | 22 |
| RISCOS | 23 |
| DILEMAS ÉTICOS | 24 |
| ELABORAÇÃO DO PLANO ORGANIZACIONAL | 27 |
| FINANÇAS E CAPITAL DE RISCO | 27 |
| RETIRADA E COLHEITA | 27 |
| DE PLANO DE NEGÓCIO PARA A REALIDADE | 29 |
| ADMINISTRANDO O CRESCIMENTO | 29 |
| DESENVOLVENDO UMA ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA PESSOAL | 30 |
| REFERÊNCIAS | 32 |

Este texto procura apresentar os conceitos que são tratados quando se busca desenvolver um plano de negócio — e além. Ele acaba sendo o repositório de uma grande quantidade de dados levantados, previstos para o futuro ou almejados como meta interessante tanto financeiramente quanto pessoalmente. Primeiro são apresentadas as diferenças entre o empreendedorismo de baixo potencial e o de alto potencial, e como o primeiro pode ser um degrau intermediário na procura pelo segundo. Em seguida, a questão da oportunidade do negócio é discutida. As discussões foram pautadas nas mudanças ocorridas no final do século 20 e que estão relacionadas com os modelos de negócio, logo em seguida discutem-se a questão da proposta de valor e da necessidade de lidar com a inovação. Também são discutidas a equipe do empreendimento, a organização interna da startup, certos aspectos legais importantes, propriedade intelectual, riscos, dilemas éticos, elaboração do plano organizacional, finanças e capital de risco, retirada e colheita, plano de negócio para a realidade, administração do crescimento, e, finalmente, o desenvolvimento de uma estratégia empreendedora pessoal.

INTRODUÇÃO

A sigla CHA, muito usada no estudo do comportamento organizacional, significa conhecimentos, habilidades e atitudes. Quando consegue registrar na memória as informações sobre algo, de forma estruturada, desenvolve-se o conhecimento. Quando se aprende a fazer dada manobra, física ou mental, descobre-se uma habilidade. Além disso, quando percebe-se a importância de certa postura face ao desafio, por meio dos resultados obtidos, valoriza-se aquela atitude específica, que é guardada na memória, no corpo e na emoção, para que seja mais fácil repeti-la no futuro em relação a outros desafios.

No curso de MBA, o propósito é fomentar o cultivo das atitudes necessárias para o exercício do papel de líder, como a proatividade, a assertividade, a disciplina e o foco. Os módulos exigem que o aluno leia e estude muito para que absorva os fundamentos do mundo dos negócios. Incentivam também que ele desenvolva certas habilidades essenciais para gerir um negócio ou um portfólio de projetos. A valorização das atitudes certas complementa a formação dada pelo curso, incluindo um senso afiado de oportunismo e muita paciência para aguardar o resultado

frutífero, que virá mais cedo ou mais tarde. O resto vem com a experiência prática no trabalho e na vida.

Quando o tema é Empreendedorismo, a ordem de importância se inverte. Diante disso, o processo de formação do empreendedor apoia-se mais sobre o conhecimento adquirido por meio da experiência do que sobre o conhecimento adquirido através do estudo. As habilidades vão surgindo em um processo de tentativa e erro. As atitudes corretas preparam o empreendedor para que saiba aceitar galantemente e com humildade as lições que a vida ensina — e tocar para a frente.

A leitura de um livro sobre empreendedorismo inspira o leitor a conhecer e a emular as experiências vividas na realidade e podem semear o desejo de treinar as habilidades notáveis ou assumir as atividades proativas e assertivas. Dessa forma, não se aprende a empreender através da leitura de textos que transmitem conhecimentos. Do ponto de vista filosófico, um agente deve intervir na história do mundo. Diante disso, a proposta deste texto é percorrer diversos tópicos relacionados ao processo empreendedor, com foco específico nas atitudes essenciais para bom desempenho.

EMPREENDEDORISMO DE “ALTO POTENCIAL”

Há empreendimentos de baixo potencial de geração de renda, ou seja, são aqueles que trazem retorno limitado, embora satisfatório, para o investimento de recursos financeiros e principalmente de tempo. Afinal, abrir uma nova empresa e fazer com que ela atinja as metas financeiras desejadas leva de dois a quatro anos em média. Este prazo depende diretamente do potencial de geração de receita, se há maior potencial de geração de receita, o prazo para atingir a velocidade de cruzeiro também é.

O potencial de um empreendimento depende basicamente de dois aspectos: existência de inovação e magnitude do mercado endereçável. Empreendimentos que buscam oferecer um produto ou serviço para o mercado local, repetindo um modelo de negócio já existente, sem modificá-lo em nada, são consequências de uma escolha por correr riscos menores e colher resultados rapidamente. Já empreendimentos que visam oferecer um novo produto, globalmente, são de alto potencial, porque o empreendedor escolhe trazer alguma inovação que ainda não existe para um mercado piloto e em seguida deve replicar para outros mercados

adjacentes o modelo de negócio testado. Ele se submete conscientemente (mas com roupa de bombeiro) a todos os riscos minuciosamente identificados desde o início e colhe grande retorno financeiro quando passa para a fase de replicação do modelo de negócio.

O bom negócio é aquele em que se comete muitos enganos no começo, mas que se aprende com os erros cometidos, assim, o segredo é errar rápido e errar barato. Como exemplo, abrir um supermercado num bairro é um empreendimento com baixo potencial de receita. Afinal, ele é mais um supermercado da região e o mercado precisa ser dividido entre todos os supermercados, em um jogo de soma zero, isto é, todo cliente que o novo supermercado conquista, automaticamente significa que outro estabelecimento perdeu um cliente. Porém, o risco de dar errado é relativamente baixo, pois se trata de um modelo de negócio conhecido, estudado, mapeado e segmentado em processos, na maioria das vezes, estabelecidos pelos grandes fornecedores. Basta escolher uma boa localização e repetir o modelo usado pelos outros supermercados já existentes na região. A rede de supermercados Wal-Mart tem o dobro de lojas no México do que no Brasil, não porque o mercado mexicano seja melhor que o brasileiro, mas sim, porque o Wal-Mart atua no México há muito mais tempo. Aproveitaram a oportunidade de abrir mais lojas em mais lugares antes que a concorrência tivesse tempo para abrir as suas, com um modelo de negócio que está em melhoria contínua, identificando seus pontos fracos e agindo de forma preventiva, preparando-se para o futuro.

O fato de que o risco de errar é maior em um empreendimento com alto potencial reduz significativamente a quantidade de empreendedores milionários. Mundialmente, somente algo como um décimo dos empreendimentos de alto potencial sobrevivem após dois anos de atuação.

Diante disso, se desejamos um alto retorno para nosso tempo investido, que tal aprender antes tudo o que pode ser aprendido em um empreendimento de baixo risco? Ele é o primeiro passo para se conseguir montar um empreendimento de alto retorno.

Há um método virtualmente à prova de erros de montar um empreendimento de baixo potencial, o método se chama “Aprenda com o Dinheiro dos Outros”. Quer montar uma padaria? Trabalhe como empregado em uma padaria por um ou dois anos e busque aprender absolutamente tudo a respeito da operação de uma padaria. Esta é uma atitude proativa, no sentido de executar uma proposta de trabalho definida pelo próprio empreendedor. Além disso, é uma atitude produtiva, pois vai atrás dos piores problemas daquele ambiente de negócio. É também uma atitude bem focada, porque o objetivo não é ter bom salário ou ter um emprego

saudável, previsível e sem estresse. Depois de dois ou três anos, quando você já tiver aprendido tudo que era possível aprender, você será o colaborador mais importante e o proprietário, se for inteligente, irá lhe propor uma participação nos resultados financeiros da padaria. Caso tenha notado que há potencial para revolucionar o modelo de negócio em algum aspecto relacionado ao núcleo do negócio, onde possíveis inovações incrementais e disruptivas alteram profundamente o resultado financeiro final, talvez seja fundamental estabelecer condições para aceitar a proposta, por exemplo, ter a liberdade para inovar.

Se seu chefe não perceber a importância da sua atuação no negócio dele, saia após ter aprendido tudo que puder ser aprendido e abra sua própria padaria. Você não terá nenhuma dificuldade para fazê-la gerar resultados financeiros que permitam a sobrevivência financeira. Em seguida, terá total liberdade para transformá-la em um empreendimento de alto potencial, através da implementação de inovações que aprimoram o modelo de negócio de uma padaria.

Resumindo: reduza os riscos de insucesso aprendendo com foco e disciplina literalmente tudo sobre dado modelo de negócio antes de tentar inová-lo. Procure oportunidades que possam ser replicadas quando demonstram que são reais e transformáveis em sucesso. Uma vez tendo obtido sucesso com o novo modelo de negócio em um mercado piloto, tente replicá-lo em outros mercados semelhantes.

RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADE

É preciso conhecer as atitudes positivas que desenvolvem o comportamento empreendedor, mas antes é preciso se livrar de todas as atitudes negativas, as quais prejudicam o processo. Possivelmente, a atitude mais negativa é a de quem assume riscos desconhecidos de olhos fechados, denominado como empreendedorismo movido pela adrenalina.

Atualmente, existem dezenas de oportunidades de empreender com sucesso dentro de sua cidade. Para isso, basta reconhecer a oportunidade, procurar conhecer todos os riscos inerentes a ela — eles sempre existem caso a oportunidade seja realmente atraente —, e planejar cuidadosamente cada passo.

O empreendedor movido pela adrenalina adota uma atitude de pressa e urgência, que o faz pular etapas no processo empreendedor. Ele assume riscos desconhecidos

que seriam perfeitamente evitáveis com um pouco mais de cautela. Não se salta de paraquedas sem antes saber quais são os riscos associados ao esporte. Igualmente não se entra em um negócio como empreendedor sem antes ter aprendido a evitar as armadilhas já mapeadas por outros empreendedores.

O reconhecimento de oportunidades tem três elementos: identificar uma necessidade, identificar uma solução e identificar uma estratégia que imprima no empreendimento uma vantagem competitiva. Esta vantagem competitiva pode derivar de uma localização bem escolhida, tanto do mercado-alvo quanto da empresa em si, de um know-how tecnológico ainda não divulgado entre os concorrentes, de relacionamentos pessoais, de familiaridade com o cliente, de compreensão profunda da distribuição, ou de qualquer forma especial de executar um ou mais elementos do negócio.

O empreendedor precisa ter certeza de que a oportunidade que ele descobriu não é somente de sua responsabilidade, mas é também do investidor que irá aplicar recursos financeiros em seu negócio, dos colaboradores potenciais que irão acreditar na visão mostrada pelo empreendedor, e até mesmo do cliente potencial que é atraído pela proposta de valor do modelo de negócio. Se o empreendedor obtiver sucesso em criar de forma convincente um consenso de que a oportunidade vai ao encontro das necessidades específicas de cada um desses parceiros de negócio, então a startup receberá os recursos de que precisa para explorar a oportunidade com a velocidade devida, os colaboradores atuarão com entusiasmo e o cliente não hesitará em adquirir o produto.

De acordo com Engel (2006), a perspectiva do investidor é uma lente útil para avaliar uma oportunidade empreendedora, porque na verdade todas as partes interessadas no novo negócio são investidores. A principal preocupação do investidor é que o retorno sobre o investimento depende da liquidez dos ativos da empresa, apesar das circunstâncias e estatísticas sobre liquidez poderem ser cíclicas e dependentes de circunstâncias macroeconômicas, algumas regras genéricas se aplicam para que novos negócios se encaixem neste modelo.

Em primeiro lugar, os novos negócios devem reconhecer que a competição existe (ou rapidamente surgirá), desejosa da captura de grandes fatias do mercado. Esta circunstância competitiva exige que o empreendedor e o novo negócio sejam focados e operados com alto nível de profissionalismo. Diante disso, o empreendedorismo não é para amadores, nem para espectadores.

Em segundo lugar, a liquidez para investidores, fundadores e colaboradores portadores de opções de compra de ações pode, em quase todas as circunstâncias, ser

obtida apenas através da oferta pública de ações ou da aquisição por outra empresa. Mais frequentemente, a liquidez é atingida através de uma fusão ou transferência de propriedade, seja por dinheiro ou por títulos securitizados publicamente comercializados.

Este parece ser um caminho provável para a obtenção de liquidez, mas se trata de uma abertura para o mercado público ou quando uma empresa adquire outra, essas são transações complexas e indefinidas para ser selecionadas a priori, no escuro, como meta da startup, pois isto pode levar a decisões distorcidas para o negócio.

Diante da questão da boa prática comercial empreendedora, os empreendimentos tecnológicos em estágio inicial são bem atendidos quando criam empresas que possam obter um nível de sucesso tal que dê a elas a oportunidade de se tornar uma sociedade anônima com ações no mercado público. Para ter acesso ao mercado de ações, uma empresa deve atender a requisitos exigentes de escala, taxa de crescimento e lucratividade. Relativamente poucas startups podem atender a tais padrões, mas quando um empreendedor estabelece esta meta, as atitudes de foco no problema, no aqui e no agora, e de assertividade para definir critérios e interfaces claros, podem ajudar a guiar as decisões do dia a dia.

Em terceiro lugar, as oportunidades são filtradas conforme a capacidade do empreendedor para resolver problemas reais e satisfazer reais demandas de seus clientes. Há muitas analogias que são usadas para ajudar esta técnica de filtragem. Uma delas é entender se um novo produto é essencial — um “preciso-ter” —, ou é desejável — um “seria-bom-ter”. Os produtos que são apenas desejáveis apresentam potencial limitado quando comparado com um produto incumbente (o favorito atual) demandado por clientes para os quais existem alternativas limitadas. Sendo assim, é uma solução “mais-rápido-melhor-mais-barata”, ou, melhor ainda, uma solução fundamental para um problema que ainda não tem boas alternativas de solução?

A perspectiva do investidor é uma lente útil para avaliar uma oportunidade empreendedora, porque na verdade todas as partes interessadas no novo negócio são de certa forma investidores. A principal preocupação de um investidor é que o retorno sobre o investimento depende da liquidez dos ativos da empresa. A liquidez de um ativo pode mudar de um dia para o seguinte, diante disso, se os ativos puderem ser rapidamente transferidos para outros, há liquidez imediata. Mas, se os ativos não puderem ser transferidos de maneira imediata, não há liquidez e, portanto, não há retorno sobre o investimento. Dessa forma, apesar das circunstâncias e estatísticas sobre liquidez serem cíclicas e dependentes de circunstâncias macroeconômicas, algumas regras genéricas se aplicam para que novos negócios se encaixem neste modelo:

- Novos negócios devem reconhecer que a competição que já existe ou que surgirá em breve estará ávida por capturar grandes fatias do mercado. Esta circunstância competitiva exige que o empreendedor e o novo negócio sejam focados e operados de maneira profissional.

- A liquidez para investidores, fundadores e colaboradores portadores de opções de compra de ações pode, em quase todas as circunstâncias, ser atingida apenas através de uma oferta pública de ações ou de uma aquisição de uma empresa para outra. Mais frequentemente, a liquidez é atingida através da fusão ou transferência de propriedade, seja por dinheiro ou por títulos securitizados publicamente comercializados. Embora este pareça ser um caminho provável para a obtenção de liquidez, tais transações são difíceis de ser selecionadas como resultados e agir assim pode levar a decisões distorcidas para o negócio. Dessa forma, por uma questão de boa prática comercial empreendedora, os empreendimentos tecnológicos em estágio inicial são bem atendidos ao tentar criar empresas que possam obter sucesso suficiente para dar a elas a oportunidade de se tornar uma sociedade anônima com ações no mercado público. Para ter acesso ao mercado de ações, uma empresa deve atender a requisitos exigentes de escala, taxa de crescimento e lucratividade. Poucas startups podem atender a estes padrões, mas lutar para atingi-los fornece foco e critérios claros que podem ajudar a guiar as decisões do dia a dia.

- Em terceiro lugar, as oportunidades são filtradas conforme sua potencialidade de resolver problemas reais e satisfazer reais demandas de seus clientes, com base nisso, há muitas analogias usadas para ajudar a entender esta técnica de filtragem. Uma delas é entender se um novo produto é essencial — um “preciso-ter” —, ou desejável — um “seria-bom-ter”. Os produtos que são apenas desejáveis têm potencial limitado quando comparado com um produto que é demandado por clientes, os quais existem apenas alternativas limitadas. Dessa forma, precisamos de uma solução “mais rápido, melhor, mais barata”, ou, melhor ainda, uma solução fundamental para um problema que não tem boas alternativas de solução.

PERSONALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

Até a primeira metade do século 20, não se desenvolviam muitos modelos de negócio diferentes daqueles, os quais já eram usados desde o início da Revolução Industrial e que reinventou a economia do mundo.

Tudo mudou a partir dos anos 80, período em que houve a percepção de que todos os ramos de atividades iriam ser afetados profundamente pela digitalização – a utilização da informação para eliminar duplicações de processos –, e nos anos 90 houve a permissão ao acesso direto do operador de uma empresa a um banco eletrônico de dados.

A partir do advento dos celulares, surgiu outra oportunidade importante, consequência da digitalização somada à ubiquidade do smartphone: a de criar variações do mesmo modelo de negócio para atingir determinado nicho inexplorado de mercado, utilizando o que as novas tecnologias descortinam como sendo o futuro provável da sociedade. Diante disso, cabe ao empreendedor procurar terminar a descoberta da oportunidade. Que negócio ainda não foi digitalizado? Ele inevitavelmente será reinventado brevemente. Pode ser você o inventor.

MODELOS DE NEGÓCIOS

No processo empreendedor, as características do mercado determinam a forma como um negócio deve ser para dar certo, isto é, para gerar resultados financeiros. Além disso, o valor para quem compra é superior ao preço que é pago pelo produto, a menos que em casos em que se replica fielmente o modo de atuar de uma empresa já existente, não é possível conhecer estas características do mercado sem antes ter o contato direto com ele. Uma vivência profissional dentro de um setor de desempenho mune o empreendedor de percepções sobre desejos, atendidos (bem ou mal), ou não atendidos. Do conjunto de percepções deriva uma intuição a respeito do que pode dar certo e do que pode não dar certo em dado setor de desempenho. Este conjunto de peculiaridades compõem o modelo do negócio.

Qual é o perfil do cliente que irá se beneficiar do novo produto que o empreendedor oferece? De que forma o produto irá gerar um valor adicional para o cliente, se comparado com o produto que ele compra atualmente? Como o cliente pode ser encontrado? Quais são as parcerias que viabilizam o

negócio? Quais são os recursos sem os quais não será possível obter sucesso? Qual é o tamanho da oportunidade encontrada e quanto custará cada transação feita com um cliente?

É possível que diante das respostas dadas a estas questões, surja um modelo de negócio do empreendimento e algumas ideias a respeito de qual aspecto dele será brevemente inovado. O empreendedor tenta enxergar o futuro a partir das abundâncias e carências do presente. Na sua óptica, os dois lados tentarão encontrar interfaces para trocas de energia, em um processo sem fim, líquido. Quando uma abundância acaba, surge outra em seu lugar. Quando uma carência acaba, surge outra para ocupar o lugar.

MARKETING E POSICIONAMENTO

Um modelo de negócio deve expressar a relação entre um produtor de dado valor e alguém que usufrui desse valor. O produtor tem uma visão subjetiva do cliente, e consegue através dela conceber várias possibilidades do que, afinal, o cliente deseja. Sua missão é descobrir, através de experimentos, qual delas o cliente de fato estatisticamente prefere. Dessa forma, ele será bem-sucedido se conseguir aprender rápido, errando rápido e errando barato.

Durante os experimentos, o produtor aprende a ajustar o produto às reais necessidades não devidamente atendidas, ou às dores que nenhum fornecedor concorrente consegue eliminar do processo de compra e de uso do produto.

Ao realizar uma série de experimentos exploratórios, o produtor ajusta seu posicionamento ao mercado e desenvolve uma compreensão plena sobre como deve evoluir o seu marketing. Ele se transforma em um especialista no tema “o que o cliente deseja e do que de fato precisa”. O trabalho do setor de marketing é criar um canal de comunicação com aqueles que podem encontrar valor no produto, e incentivá-los a buscar o produto necessário, realizando o negócio.

PLANOS DE NEGÓCIO E REQUISITOS FINANCEIROS

Um modelo de negócio serve para facilitar a discussão estratégica sobre o futuro de uma empresa. Além disso, serve para auxiliar na definição tática da

tessitura geral da empresa, da organização, das tarefas e responsabilidades dos colaboradores, e das políticas a serem seguidas ante as situações em que seja necessário tomar uma decisão.

Uma empresa é uma geradora de receita. Uma empresa com bom desempenho gera lucro, isto é, transforma recursos financeiros em mais recursos financeiros. O foco do produtor é desenvolver um motor de desempenho, do qual o setor operacional é o coração.

Quando um modelo de negócio for considerado como suficientemente desenvolvido para comprovar que há de fato grande probabilidade de conseguir desenvolver um motor com capacidade de gerar certo tipo de valor pré-escolhido pela estratégia da empresa, ele passa a ser a visão da futura empresa, a qual é utilizada para definir todos os requisitos de um projeto que possa ser usado para construir um motor de desempenho.

Quando acontece a transformação de modelo de negócio em teste para modelo de negócio escolhido para ser a visão da empresa? Neste caso, tudo depende das restrições e requisitos financeiros.

As restrições financeiras definem quanto pode custar um conhecimento adquirido através de um experimento. O custo de um experimento bem-sucedido representa o piso do valor que um conhecimento pode custar. Como o conhecimento não é normalmente vendido separadamente (exceto através do licenciamento de uma patente), ele não possui um valor de mercado, mas se trata apenas de um valor relativo que depende do custo de preparação e execução do experimento que o gerou.

Os requisitos financeiros são mais fáceis de serem definidos, neste caso, são aqueles que devem ser atendidos quando se analisa o motor de desempenho. Geralmente, se refere ao custo de implantação, o custo de operação e uma função da capacidade de gerar receita ao longo do tempo.

Existe grande diferença entre montar um empreendimento em um ambiente onde existe vasto capital disponível para ser investido em novos negócios, e montar o mesmo empreendimento em uma economia onde o empreendedor precisa competir com muitos outros empreendedores para conseguir obter financiamento. Estas diferenças podem ser quantificadas utilizando os conceitos de requisitos financeiros e restrições financeiras.

Em um país com poucos investidores, o único modo de enfrentar a falta de recursos é desenvolver um modelo de negócio extremamente frugal. Uma metodologia que ajuda a tornar o modelo de negócio mais barato possível e sem riscos é a desenvolvida por Aulet (2013). A metodologia recebeu o nome “Empreendedorismo disciplinado”. Através de investigações junto ao mercado, ao cliente, ao produtor, aos processos de venda e de compra, esta metodologia testa hipóteses ao longo de 24 etapas. Caso a hipótese em qualquer das etapas não consiga ser comprovada, o método é que determina se é necessário dar um ou mais passos para trás. Com isso, a meta é eliminar qualquer risco possível do empreendimento dar errado.

A EQUIPE DO EMPREENDIMENTO

Um time de fundadores vencedores normalmente é formado por indivíduos os quais confiam uns nos outros, não por laços de amizade ou parentesco, mas porque guardam lembranças de atuações bem-sucedidas. Idealmente, os membros se complementam nas suas habilidades, nas suas redes de relacionamento e nos seus conhecimentos a respeito do objetivo do empreendimento.

Um bom time de fundadores tem que ter resiliência, não esmorecendo ao primeiro sinal de perigo ou surpresa que surgir. A definição de um modelo para o negócio deve ser o objetivo de todos enquanto não tiverem uma visão comum. A busca não é pelo sucesso do indivíduo, mas do time. A estratégia é somar forças e neutralizar fraquezas.

No período inicial do processo empreendedor é essencial que haja transparência total entre os fundadores, os quais devem compartilhar seus desejos, seus medos, suas fraquezas e suas energias. Isto é um requisito essencial para que o processo empreendedor seja bem-sucedido. Assim, o empreendedorismo é um esporte radical em equipe.

ANÁLISE INTERNA DA ORGANIZAÇÃO

Toda organização pode ser entendida como um prédio com três andares. O núcleo do novo negócio é o andar de baixo, o chão de fábrica, o que opera a empresa, ou seja, este núcleo se refere a primeira a ser montada. A equipe que monta o andar de baixo acaba se tornando, pela experiência adquirida, na primeira versão do primeiro andar, o setor tático da empresa, isto é, aquele que executa os planos para levá-la para o futuro. Para tanto, usarão o plano de negócio para

mapear os processos operacionais internos e estabelecer os procedimentos técnicos e gerenciais para que eles operem com harmonia.

O primeiro andar atua sob a direção do segundo andar, ou seja, é onde as diretrizes estratégicas da empresa são definidas, com vistas voltadas para um futuro mais longínquo do que o escrutinado pelo pessoal tático do primeiro andar.

O processo empreendedor começa no segundo andar, logo após a startup descobrir em qual mercado irá atuar. Ela é responsável pelo desenvolvimento da estratégia da futura empresa nos próximos quatro ou cinco anos. As diretrizes estratégicas são testadas pela equipe instalada no primeiro andar. A oficina de preparação de testes é então montada no andar térreo, onde se produz cada MPV (Mínimo Produto Viável). Então, os experimentos ocorrem fora do prédio, junto a clientes que representam o mercado real. Quando o modelo de negócio se demonstra viável, o pessoal tático muda para um novo modus operandi no primeiro andar, para em seguida iniciar a construção do andar térreo final, de acordo com o especificado no modelo de negócio. Neste instante em que o térreo e o primeiro andar estão montados e funcionando, conseguiu-se um motor de desempenho, cuja finalidade é gerar o valor definido pelo segundo andar.

ASPECTOS LEGAIS

A empresa deve estar formalizada quando for iniciada a comercialização do produto. Embora o procedimento de formalização seja muitas vezes excessivamente burocrático, muito além do que seria necessário, não há outro caminho: o empreendedor é um empresário formalizado, que emite notas fiscais. Neste caso, apenas um empreendedor formalizado consegue suporte financeiro, como financiamentos a fundo perdido (que não precisam ser pagos de volta). Além disso, apenas uma empresa formalizada consegue ter uma conta bancária e solicitar empréstimos de bancos e de órgãos de fomento. O trabalho empreendedor informal também existe, mas só consegue realmente crescer quando se formaliza.

De acordo com Timmons (2004), quase todas as empresas necessitam e utilizam os serviços de advogados, e as empresas de riscos necessitam talvez até mais que a maioria. Visto isso, pode ser que o empreendedor necessite possuir um vasto conhecimento da lei, além de selecionar bons advogados. Os estudantes de empreendedorismo são novatos diante de aspectos legais e não percebem que são vulneráveis.

Parte do trabalho legal pode ser executada por empreendedores sem nenhuma educação formal em direito, com o uso de guias legais e formulários

pré-impressos. Entretanto, não se deve confiar exclusivamente nestes materiais. Os fatores a serem considerados no processo de escolha de um advogado incluem a disponibilidade, o nível de conforto com o advogado, o nível de experiência e adequação para o caso, o custo e a experiência que o advogado possui no setor em que a empresa pretende operar, além de ter conexões com investidores.

Os empreendedores provavelmente irão precisar de assistência legal para as seguintes áreas:

- **Incorporação:** são importantes os aspectos como passivos perdoáveis e não perdoáveis de fundadores, executivos e diretores ou a forma de organização escolhida para um novo negócio.
- **Franqueamento e licenciamento:** há diversos aspectos referentes a direitos futuros, obrigações, e o que acontece num caso de desempenho que seja insuficiente pelo franqueador ou pelo franqueado, os quais podem vir a requerer apoio legal especializado.
- **Contratos e acordos:** as empresas precisam de assistência com contrato, licenças, leases e outros arranjos como acordos de não-competição com colaboradores e aqueles que governam os direitos dos acionistas.
- **Litígio formal, proteção de passivos:** no clima litigioso de hoje, mais cedo ou mais tarde a maioria dos empreendedores serão réus em processos e irão precisar de aconselhamento legal.
- **Ativos imobiliários (real estate), seguros:** é raro encontrar um empreendedor que não se envolveu em algum momento com diversas formas de transações de bens imobiliários, de locação até a compra e a venda de propriedades, que requisitam os serviços de um advogado.
- **Copyrights, marcas registradas, patentes e proteção da propriedade intelectual:** produtos são difíceis de proteger. Ir adiante com o desenvolvimento do produto antes que ampla proteção da lei seja fornecida pode ser um atalho rápido no curto prazo, mas desastroso a longo prazo.

- Planos de incentivo para colaboradores: planos de benefícios e de propriedade de ações tornaram-se complexos e difíceis de serem usados com eficiência e serem administrados. Eles exigem o conhecimento específico de advogados para evitar as armadilhas comuns.

- Planejamento fiscal.
- Regulamentações federais, estaduais e municipais.
- Junção de empresas (fusões) e aquisições.
- Leis sobre falência voluntária ou solicitada por um credor.

PROPRIEDADE INTELECTUAL

Muitas vezes o conhecimento necessário para o desenvolvimento de um motor de desempenho não está descrito e disponibilizado para uso geral de quem o desejar. Neste caso, o empreendedor irá executar trabalhos que criem este conhecimento. Este conhecimento com valor comprovado é chamado inovação e pode ser protegido através de uma patente. Ela busca impedir que outras pessoas ou empresas descubram por observação e engenharia reversa o que custou muito para ser descoberto.

O investidor potencial em uma startup se sente atraído quando ela detém as patentes da tecnologia que utiliza nos processos de geração de valor. Isto significa que há barreiras legais institucionalizadas que impedem as eventuais concorrentes de copiar um produto bem-sucedido usando a mesma tecnologia.

O conceito de propriedade intelectual é responsável pela constante evolução da tecnologia. Quando um concorrente se depara com uma barreira apoiada em um registro de propriedade intelectual, seja uma patente de invenção ou de modelo de utilidade, só há uma maneira de conseguir entrar naquele mercado em condição de igualdade ou de superioridade em relação à empresa incumbente. A maneira é desenvolver tecnologias que suplantam a tecnologia do incumbente. Muitas vezes, na busca de aproveitar grandes oportunidades, as empresas investem recursos para procurar permanecer no limite do estado da técnica em uma corrida de patentes.

RISCOS

Os riscos são fatores ou eventos imprevisíveis que poderão ocorrer no futuro e que podem ameaçar o sucesso do empreendimento. Diante disso, o empreendedor deve ser um caçador de riscos determinado e incansável. Existem riscos de quatro tipos e estão descritos no quadro abaixo:

| | |
|------------------------------------|--|
| • Riscos tecnológicos | Como conseguirei obter e utilizar a tecnologia de que necessito para o meu produto? |
| • Riscos mercadológicos | Conseguirei fazer com que o mercado se apaixone pelo meu produto? |
| • Riscos financeiros | Os recursos financeiros de que disponho durarão até que eu consiga ter lucro com o produto? |
| • Riscos sobre os recursos humanos | Os colaboradores contratados terão o desempenho esperado? Dominam a tecnologia que será essencial para o sucesso do produto? |

Raramente o empreendedor consegue levantar todos os riscos que podem surgir ao longo do processo empreendedor. Pode surgir de repente um concorrente inesperado e forte, ou uma dificuldade tecnológica específica para uma determinada situação ainda não testada que parecia ser igual a todas as outras que já foram testadas com sucesso. Por outro lado, se o empreendedor não for otimista ele logo desistirá da empreitada. O otimismo não funciona sozinho. Ele precisa da companhia de uma boa dose de realismo. Espere que o melhor ocorra, mas prepare-se para o pior.

Existem algumas formas de lidar com o risco, por exemplo, o empreendedor pode eliminar o risco, retirando-o do escopo do seu projeto empreendedor. Além disso, ele pode também mitigar o risco, ou seja, digamos que há determinada tecnologia que sua equipe não domina e não há tempo para avançar o suficiente na curva de aprendizagem. O empreendedor pode contratar um consultor que domine aquela tecnologia. Ou então, o empreendedor pode

transferir aquele risco, subcontratando aquela parte do projeto para outra empresa mais experiente. Por fim, o empreendedor pode aceitar o risco, neste caso, ele deve preparar-se para assumir financeiramente o impacto provocado pela ocorrência do risco.

DILEMAS ÉTICOS

Ética é, antes de tudo, uma atitude, isto é, não faça nada que possa prejudicar outras pessoas. A ética não se discute, pratica-se. Além disso, ética é pensar de acordo com valores morais, falar de acordo com o que se pensa e agir de acordo com o que se fala.

O mundo real, contudo, é cruel e, muitas vezes, o conflito entre nosso ganho pessoal e a perda sofrida por outros acaba provocando uma armadilha ética em que é difícil agir de modo correto. Essas são situações que colocam nossas concepções éticas em xeque.

O exemplo de armadilha ética estudado desde o começo do século passado é o dilema do prisioneiro. Imagine que você está em uma região do mundo em que há tirania. Você faz parte de um grupo de resistência e foi capturado pelas forças legalistas, junto com outra pessoa que não é seu amigo, apenas seu parceiro numa empreitada malsucedida em que ambos foram capturados. Vocês foram mantidos em celas separadas e não há nenhuma possibilidade de comunicação entre vocês dois, ambos são prisioneiros.

Na sequência, um oficial entra em sua cela e informa que não encontraram provas suficientes para condená-lo, nem ao seu companheiro, mesmo assim, ficarão presos por dois anos. Mas, se você fornecer a ele algo que possa incriminar seu companheiro, você ficará na prisão somente durante um ano e ele durante cinco. Caso prefira ficar calado, você ficará preso por dois anos e seu companheiro também. Ele complementa com uma informação adicional: o outro preso está conversando com outro oficial neste mesmo instante. Caso ele forneça algo que seja comprometedor contra você, você ficará preso por cinco anos mesmo que tenha fornecido provas comprometedoras sobre as ações de seu parceiro.

Esta é uma discussão a qual ainda não foi possível chegar a uma conclusão. Os modelos de simulação demonstram, entretanto, a sociedade que tende a valorizar a ética e o capital social, exercitando a empatia, sobrevive mais ao longo do tempo do que a sociedade formada por pessoas que pensam mais nos seus próprios interesses.

Timmons (2004) apresenta uma coleção de dilemas éticos muito comuns na nossa vida como estudante e mais tarde como colaborador em empresas ou até mesmo um empreendedor. Diante disso, anote as decisões que você tomaria em cada uma das situações seguintes, sobre a qual não será dada toda a informação de suporte para cada situação. Diante disso, você pode assumir qualquer hipótese desde que você sinta como se estivesse sendo realmente confrontado com as escolhas descritas para a tomada de decisão. Assim, é necessário escolher a opção que mais representa e se aproxima da decisão que seria tomada pessoalmente.

Situação 1. Você está participando de um curso de química particularmente difícil, em que precisa ser aprovado para manter sua bolsa de estudos e não prejudicar sua avaliação por escolas em que gostaria de fazer a pós-graduação. A disciplina de química não é seu forte, e por causa de uma média ligeiramente abaixo da nota para aprovação no curso, você precisa receber como nota mínima, 90 no exame final, que será daqui a dois dias. Um faxineiro que sabe do seu problema cochicha no seu ouvido que encontrou a versão original do exame final em uma cesta de lixo e a guardou. Ele lhe dará o exame original por um preço que é alto, mas que você pode pagar. O que você faria?

___(a) Diria ao faxineiro: não, obrigado.

___(b) Iria relatar ao chefe do faxineiro sobre o ocorrido.

___(c) Iria comprar o exame e não o mostraria para ninguém.

___(d) Não compraria o exame para seu uso, mas deixaria alguns amigos que estão prestes a serem reprovados no curso, saberem da disponibilidade daquele exame.

Situação 2. Você tem trabalhado por dois dias analisando dados complexos, mas quando você pensa que terminou a análise, seu chefe aparece com uma nova hipótese ou uma nova pergunta do tipo “What-if”. Para facilitar seu trabalho, você teria que ter uma cópia do novo software no seu computador pessoal, pois com a introdução das novas hipóteses, revisaria suas estimativas de forma simples e eficaz. Então, um colega lhe oferece a possibilidade de fazer uma cópia do software, que é protegido por um copyright. O que você faria?

___(a) Aceitaria imediatamente a oferta generosa do amigo e faria uma cópia do software.

___(b) Iria refutar em cópiar e continuaria digitando manualmente as hipóteses.

___(c) Decidiria comprar a cópia oficial do software por \$300 e torcer para ser reembolsado pela empresa em um mês ou dois.

___(d) Pediria outra extensão na data de entrega do projeto.

Situação 3. Você possui uma pequena empresa de manufatura e ela se encontra em séria situação financeira. Houve uma grande encomenda de seus produtos por um cliente importante e quando já estava pronta para ser entregue, foi descoberto que o processo não estava correto. Diante disso, o produto não atenderá a todas as especificações de desempenho e causará problemas para seu cliente, de modo a provocar retrabalho em campo; mas tudo isto, você sabe, não ficará evidente até que o cliente tenha recebido e pago pela encomenda. Se você não despachar a encomenda e receber o pagamento como esperado, seu negócio pode ser forçado a pedir falência voluntária, e se você adiar a entrega ou informar o cliente desses problemas, você pode perder a encomenda e ir à falência. Neste caso, o que você faria?

- ___(a) Não enviaria a encomenda e colocaria minha empresa em falência voluntária.
- ___(b) Informaria o cliente e declararia falência voluntária.
- ___(c) Enviaria a encomenda e informaria o cliente, depois de ter recebido o pagamento.
- ___(d) Enviaria a encomenda e não informaria o cliente.

Situação 4. Você é cofundador e presidente de um novo negócio, uma manufatura de produtos para o mercado recreativo. Após cinco meses do lançamento do negócio, um de seus fornecedores informa que não poderá mais fornecer uma matéria prima crítica, já que você não é comprador de grandes quantidades. Sem a matéria prima, o negócio não pode continuar. O que você faria?

- ___(a) Iria aumentar a quantidade da matéria prima até o mínimo exigido pelo fornecedor, para garantir o recebimento.
- ___(b) Iria pedir matéria prima de outra empresa (não concorrente) onde sei que há um estoque apreciável.
- ___(c) Iria pagar o fornecedor, pois tenho razões para acreditar que o fornecedor pode ser persuadido a atender minhas necessidades com o pagamento de propina custeada pela empresa.
- ___(d) Iria declarar falência voluntária.

Situação 5. Você está em um processo de viagem de marketing em seu novo negócio para conversar com o agente comprador para um cliente prospectivo. A empresa está fabricando um sistema eletrônico o qual você torce para o agente comprador adquirir. Durante a conversa, você nota na mesa do agente comprador diversas cópias de outra proposta de custo para um sistema de um de seus competidores diretos. Este agente comprador já havia anteriormente reportado ter perdido diversas de suas propostas e ter pedido cópias adicionais. O agente comprador deixa a sala momentaneamente para pegar uma xícara de café, deixando você sozinho com as propostas de seu competidor a menos de um comprimento de braço distante de você. O que você faria?

- ___(a) Não faria nada até esperar o retorno do homem.
- ___(b) Iria dar uma rápida olhadela na proposta, observando os números totais.
- ___(c) Iria colocar a cópia da proposta na valise.
- ___(d) Iria esperar até que o homem voltasse e pedir sua permissão para ver a cópia.

Após marcar suas decisões para cada situação, a sugestão é discutir com seus colegas como foi o raciocínio lógico e como o aspecto ético interferiu.

ELABORAÇÃO DO PLANO ORGANIZACIONAL

O plano organizacional é adquirido quando alguém paga por uma franquia. No entanto, se ainda não existem empresas com sucesso atuantes no modelo de negócio selecionado, a alternativa é elaborar um plano organizacional experimental, neste caso, é um subproduto do processo empreendedor. Diante disso, o produto final é o motor de desempenho, o qual é preparado para operar no presente com geração de receita.

FINANÇAS E CAPITAL DE RISCO

O aspecto financeiro exige que a empreitada inovadora seja perceptível no mercado, mas, atualmente, as pessoas não se idealizam na empreitada em questão. Entretanto, no presente, o modelo de negócio de certa forma mostra, quando bem testado, o caminho para gerar um motor de desempenho para aproveitamento no mercado, e no futuro há indícios em possíveis situações que o motor sobreviva.

A empresa tem três objetivos a perseguir: boa atuação no presente, gerando receita; segurança financeira conhecida, no presente; e boa atuação no futuro, gerando receita.

O empreendedor não consegue atingir os três objetivos ao mesmo tempo. Se ele garante boa atuação no presente, com segurança financeira, ele não consegue garantir boa atuação no futuro. Se prefere garantir boa atuação no presente e lutar por boa atuação no futuro, ele precisa abrir mão da segurança financeira, pois ninguém consegue garantir que a empresa terá sucesso no futuro.

O empreendedor deve estabelecer qual é o teto da perda que está disposto a assumir, este é o capital de risco. Caso seja muito pouco, o empreendedor não ousará o suficiente, se for demasiadamente grande, o empreendedor não aprenderá com seus erros.

RETIRADA E COLHEITA

A meta do empreendedor pode ser desenvolver um motor de desempenho a partir do modelo de negócio desenvolvido após ter confirmado uma proposta de valor junto a pelo menos um cliente pagador. Mas isto é considerado no curto prazo. Depois que o motor de desempenho já estiver montado, não há mais desafio para o empreendedor. O que ele queria provar, ele conseguiu e agora está recebendo uma demonstração disto.

Simmons (2004) comenta que há um sentimento comum entre empreendedores bem-sucedidos: o que lhes dá mais prazer é enfrentar o desafio da jornada empreendedora. Como disse Walt Disney: “Não faço filmes para gerar dinheiro. Faço dinheiro para gerar filmes.”

Esses empreendedores também comentam como é insaciável a apetite de um novo negócio, não apenas por mais caixa, mas por mais tempo, atenção e energia. Há empreendedores que dizem que vira um vício. A maioria declara que é muito mais exigente e difícil do que eles imaginaram. A maioria, entretanto, planeja não se aposentar e faria tudo novamente, mas tudo seria feito mais cedo do que mais tarde na vida. Além disso, dizem que é mais divertido e gratificante do que qualquer outra carreira que tiveram.

Para a grande maioria dos empreendedores, leva 10, 15, até mesmo 20 anos ou mais para construir um valor líquido substancial. Diante disso, o resultado é um princípio considerado simples e difícil para os não-empreendedores para a compressão da riqueza e liquidez de tais resultados na construção de uma grande empresa. Quem nunca empreendeu não consegue reconhecer a diferença entre fazer dinheiro e gastar dinheiro.

Há vários paradoxos no processo empreendedor, como pode ser observado na frase “construa uma grande empresa, mas não esqueça de colher”, talvez a melhor forma de entender esta frase é manter em aberto uma ou duas opções que gerem recursos financeiros para o empreendedor, por exemplo, através da venda de ações da empresa, e pensar sobre o ato de colher como se fosse um veículo para reduzir o risco e criar escolhas e opções empreendedoras futuras. Para apreciar a importância desta perspectiva, considere as seguintes situações reais, adaptadas do livro de Timmons (2004).

Um empreendedor cinquentão N chegou a um acordo com B, que é um jovem empreendedor com trinta e poucos anos, este irá se juntar à empresa como vice-presidente de marketing. O acordo também incluiu a opção para B de adquirir a empresa nos próximos cinco anos por \$6 milhões de reais. Na época, a empresa, uma pequena fábrica de biscoitos, tinha receita anual de \$2 milhões de reais. No final do terceiro ano, B tinha conseguido fazer com que a empresa tivesse uma receita anual de \$20 milhões de reais em vendas e uma lucratividade substancialmente aprimorada. Então, ele notificou N a respeito de sua intenção de exercer seu direito de opção por comprar a empresa. N imediatamente demitiu B, que não tinha outra fonte de renda, tinha uma família e um empréstimo para pagar de \$2 milhões sobre uma casa cujo valor justo de mercado tinha caído para \$1,1 milhão de reais. Na sequência, B descobriu que N havia recebido uma oferta de uma empresa no valor de \$24 milhões de reais, assim, N queria renegar seu acordo original com B. Incapaz de enfrentar as despesas legais para litigar, B aceitou um acordo fora do tribunal por menos de \$400.000 reais. Quando o outro comprador potencial soube como N tratou B, retirou a oferta de 24 milhões de reais. Aí já não havia mais compradores. Em dois anos, N levou a empresa à falência. Naquele momento, ele ligou para B e perguntou se ele estaria agora interessado em comprar a empresa, B sugeriu que N fosse executar certos atos anatômicos não-naturais em si próprio.

Em outro caso contado por Timmons (2004), um comprador estava disposto a adquirir uma empresa familiar de 100 anos por R\$400 milhões de reais, um valor muito alto sob qualquer critério de avaliação. A família insistiu que nunca iria vender o negócio em nenhuma circunstância. Dois anos mais tarde, as condições de mercado haviam mudado e o aperto no crédito transformou clientes que pagavam atrasado em clientes que não pagavam. A empresa foi forçada a pedir falência, o que eliminou 100 ativos da família.

Não é difícil imaginar uma série de resultados alternativos para estas duas empresas e para outras iguais a elas, que erroneamente assumiram que a empresa iria existir para sempre, recusando-se obstinadamente e firmemente a explorar as opções de colheita e sair como parte natural do processo empreendedor. Dessa forma, os proprietários podem realmente aumentar seu risco geral e privar-se de opções futuras, uma vez que existem inúmeros exemplos em que empreendedores venderam ou já fizeram fusão de suas empresas e depois adquiriram ou começaram outra empresa e perseguiram novos sonhos.

Uma vez tendo sucesso, muitos empreendedores têm a tendência de reaplicar o que aprendeu em um novo processo empreendedor. O ato natural, neste caso, será retirar-se da empresa que acabou de criar, através da venda da sua participação.]

DE PLANO DE NEGÓCIO PARA A REALIDADE

Na atualidade não existe um plano de negócio que resista integralmente ao contato com o primeiro cliente, este é uma idealização diante da intuição do time de fundadores. Com base nisso, o que acaba acontecendo de verdade durante o processo empreendedor, muitas vezes, foge do roteiro. Assim, o proto-empendedor precisa entender que uma idealização não é a realidade, mas se trata de um passo intermediário na compreensão do que ela realmente é.

ADMINISTRANDO O CRESCIMENTO

Hoje, um bom empreendimento não tem apenas um mercado, este permite que a empresa sobreviva e se mantenha bem com o tempo. Diante disso, ela precisa fazer frente à pressão exercida por atuais e futuras concorrentes e estabelecer estratégias para o crescimento constante da empresa, isso ocorre através da propagação disciplinada de mercados adjacentes ao mercado piloto em que a startup foi aberta. Entretanto, não basta apenas ir agregando os mercados adjacentes ao negócio.

Entretanto, não basta ir agregando os mercados adjacentes ao negócio. Quando uma empresa cresce rapidamente, afeta a cultura e o clima organizacionais, de acordo com Timmons (2004), a cultura e o clima organizacionais, tanto de uma startup como de uma empresa já estabelecida, são críticas para a forma como a organização irá lidar com o crescimento. Os estudos sobre os desempenhos realizados em grandes empresas que usam o conceito de clima organizacional (as percepções das pessoas sobre como é a empresa enquanto um lugar para trabalhar) têm levado a duas conclusões gerais. Primeiro, o clima de uma organização pode ter um impacto significativo no desempenho, além disso, o clima é criado tanto pelas expectativas que as pessoas trazem para a organização quanto pelas práticas e atitudes dos gestores principais.

A noção de clima tem relevância para os novos negócios e para novos esforços empreendedores dentro de empresas estabelecidas. O estilo e a prioridade de um

empreendedor — particularmente como ele ou ela administra tarefas e pessoas — é bem conhecido pelas pessoas sendo administradas de modo que afeta o desempenho. Dessa forma, o clima organizacional pode ser descrito ao longo de seis dimensões descritas abaixo:

Clareza: se refere ao grau de clareza organizacional em termos de ser bem organizada, concisa e eficiente na maneira como as tarefas, procedimentos e designações de responsabilidades são feitas e cumpridas.

Padrões: é o grau em que os gestores esperam por altos padrões de qualidade e apresentam desempenho excelente, além disso, o quanto de pressão que é aplicada sobre os colaboradores.

Comprometimento: se trata da extensão com que os colaboradores se sentem compromissados com as metas e os objetivos da organização.

Responsabilidade: é o nível até o qual os membros da organização se sentem responsáveis pela realização das metas sem precisar serem constantemente monitorados.

Reconhecimento: se refere a extensão com que os colaboradores sentem que são reconhecidos e recompensados (não monetariamente) por um trabalho bem feito, em vez de serem punidos por erros ou enganos.

Esprit de corps (ou espírito corporativo). A intensidade do sentimento de união e harmonia entre os colaboradores que os estimula a trabalhar em conjunto.

DESENVOLVENDO UMA ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA PESSOAL

Entre as estratégias de Bezos, Gates, Jobs, ou qualquer outro empreendedor de sucesso, há muitos pontos comuns, como os descritos acima a respeito da forma como encaram riscos, requisitos e restrições que estabelecem relações ao que desejam criar. A elaboração de uma estratégia empreendedora pessoal pode ser vista como algo equivalente a desenvolver um plano de negócio. Da mesma forma que ocorre com o ato de planejar em outras situações, o processo em si é mais importante do que o plano.

A chave é o processo e a disciplina colocam uma pessoa responsável por avaliar e dar forma as escolhas, bem como iniciar ações que façam sentido, ao contrário de deixar que os eventos aconteçam. Um senso de direção a longo prazo pode ser muito motivador, ele também pode ser extremamente útil na determinação de quando dizer não (que é mais difícil do que dizer sim, exercitando a atitude da assertividade) e pode temperar palpites impulsivos com um propósito estratégico mais refletido. Isto é importante, porque as escolhas de hoje, sejam ou não bem refletidas, tornam-se os registros de sua carreira amanhã, elas podem acabar moldando um

empreendedor de modo que ele ou ela não considere tão atraente daqui a 10 anos, ou, pior ainda, podem até impedir que obtenham aquelas experiências de vida que são necessárias para que se tenha oportunidades de alta qualidade mais adiante ao longo da vida.

Assim, uma estratégia pessoal pode ser valiosa, mas não precisa ser uma sentença de prisão. Dessa forma, é um ponto de partida, e não um contrato de escritura definitiva, que poderá mudar ao longo do tempo — e certamente mudará. Este processo de desenvolver uma estratégia para uma carreira empreendedora é muito pessoal e, de certa forma, é uma de auto seleção.

Os motivos para um planejamento de estratégia pessoal são similares àqueles que desenvolvem um plano de negócio. O planejamento ajuda o empreendedor a gerir os riscos e incertezas no futuro, este ajuda a trabalhar de forma mais esperta, não mais sofredora. Isso mantém o empreendedor em um arcabouço orientado para o futuro.

Tabela 1. A Janela de Johari do Empreendedor.

| | Sabido pelo empreendedor e equipe | Desconhecido pelo empreendedor e equipe |
|--|---|--|
| Conhecido por possíveis investidores e partes interessadas | Área 1: área conhecida (o que você enxerga é real) | Área 2: área cega (não sabemos o que não sabemos, mas você sim) |
| Desconhecido por possíveis investidores e partes interessadas | Área 3: área escondida (não compartilhado – vocês não sabem o que fazemos, mas o acordo só poderá sair depois você descobrirem) | Área 4: área desconhecida (nenhum empreendimento é certo ou livre de riscos) |

Derivada do conceito original denominado a "Janela de Johari" em D. A. Kolb, I. M. Rubin e J. M. McIntyre. *Organizational Psychology: An Experimental Approach*, 2a. ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974).

Baseada na Janela de Johari, a Tabela 1 mostra um esquema conceitual para pensar acerca do processo de autoavaliação. Segundo o esquema, há duas fontes de informações sobre si próprio: o indivíduo e os outros. De acordo com a Janela de Johari, há três áreas nas quais uma pessoa pode aprender sobre si próprio. Há dois obstáculos potenciais aos esforços de autoavaliação.

Primeiramente, é difícil obter o feedback; segundo, é difícil receber o feedback e obter benefício a partir dele. Cada pessoa possui um arcabouço pessoal de referência e valores, que influencia as primeiras impressões e que tenta projetar para os outros. Diante disso, é quase impossível obter a visão imparcial de si próprio vinda de outra pessoa. Ademais, em muitas situações sociais, as pessoas apresentam autoimagens que desejam preservar, proteger e defender, e geralmente existem normas comportamentais que proíbem as pessoas de contar a alguém que ele ou ela está apresentando uma faceta ou impressão que difere do que a pessoa pensa que está sendo apresentado. Por exemplo, muitas pessoas não contarão para um estranho durante a conversa que um pedaço de espinafre está pendurado entre seus dentes frontais.

No processo de desenvolvimento de um plano de negócio, o estabelecimento de metas é importante no processo de planejamento pessoal, poucos são bons estabelecadores de metas. É perceptível que talvez menos de 5 por cento colocaram suas metas no papel, e possivelmente menos de 25 por cento dos adultos definiram suas metas mentalmente.

O processo de estabelecer metas é mais uma maneira de lidar com o mundo de modo que seja eficaz, pois o esforço requer tempo, autodisciplina, compromisso, dedicação e prática, ademais as metas, uma vez estabelecidas, não se tornam alvos estáticos. Não há um único caminho para o sucesso de uma empresa, assim como não há a priori um caminho único definido para a consecução de qualquer objetivo.

Diante disso, a reflexão constante a respeito das ações e suas consequências acaba esculpindo uma estratégia empreendedora pessoal, com isso, pode ser que ela dê certo ou pode ser que ela dê errado. Entre os que desistem rápido, ela dá mais errado do que certo. Mas para os que são resilientes e aceitam trocar traumas e cicatrizes por aprendizados inesquecíveis, ela dá mais certo do que errado. Dessa forma, o resultado não depende da estratégia pessoal escolhida, mas da persistência em seguir uma, seja ela qual for.


REFERÊNCIAS

- Aulet, Bill. 2013. *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to Success*. Wiley, USA.
- Engel, J.S.; Charron, D. 2006. Technology entrepreneurship education – a seminar for entrepreneurship educators. Lester Center for Entrepreneurship and Innovation at Haas School of Business, University of California at Berkeley, CA, USA.
- Kolb, D.A.; Rubin, I.M.; McIntyre, J.M. 1974. *Organizational Psychology: An Experimental Approach*, 2a. ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, USA.
- Timmons, J.A., Spinelli, S. 2004. *New venture creation – entrepreneurship for the 21st century*. McGraw Hill Irwin, USA.

EDITORIA
pecege

 pecege.com

 (19) 3377.0937

 (19) 9 9948.4769

 /pecege

ISBN 978-65-00-01841-7



9 786500 018417