

# MODELOS DE GESTÃO



sagah<sup>+</sup>

---

# Empreendedorismo

*Antonio Pescuma Junior*

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- > Reconhecer a opção de empreender e as características pessoais necessárias a um empreendedor.
- > Diferenciar os tipos de empreendedores.
- > Identificar oportunidades de novos negócios.

---

## Introdução

O movimento empreendedor corresponde a um importante processo para dinamizar as relações produtivas e especulativas e promover o crescimento da economia, tendo impactos sobre o emprego e a renda em determinado contexto de mercado. O empreendedorismo tem uma relação com as ações para a implementação, a estruturação e a diversificação das atividades produtivas, tendo ou não uma associação com o mercado acionário.

O empreendedorismo envolve riscos associados ao negócio. Portanto, é muito relevante fazer análises econômicas quanto à viabilidade do novo produto e serviço ou quanto à modernização de um parque produtivo. O empreendedorismo está associado ao espírito empreendedor incorporado no indivíduo, que otimiza os resultados relacionados a um novo negócio inserido no mercado.

Neste capítulo, você vai reconhecer a opção de empreender e as características pessoais necessárias a um empreendedor. Além disso, vai ver o que é empreendedorismo, o que é o movimento empreendedor e qual é a sua relação com o contexto atual do capitalismo contemporâneo. Ainda, vai estudar as competências e habilidades empreendedoras, investigando os tipos de empreendedores. Por fim, vai identificar novas oportunidades de negócio a partir de uma perspectiva de mercado.

## Processo empreendedor

O processo empreendedor é o delineamento de um projeto com o objetivo de concretizar uma atividade produtiva relacionada à fabricação de um produto, à disponibilização de um serviço ou a melhorias associadas à diversificação de um empreendimento em andamento. Um projeto de empreendimento é realizado a partir de ações relacionadas para a obtenção de resultados que possam proporcionar que uma ideia seja viável em termos econômicos, políticos e sociais. Assim, o projeto de empreendimento consiste em um planejamento dos recursos necessários, expressos pela quantidade de mão de obra que será utilizada e pelas tecnologias aplicadas na produção, que tem como objetivo a realização de um empreendimento sustentável e que tenha no seu escopo condições para a geração de valor para as pessoas e para o mercado, não deixando de lado os acionistas.

É importante salientar que o processo empreendedor difere de um projeto de empreendimento. O movimento a partir do capitalista com o desejo de obter lucro é o processo empreendedor, já o projeto de empreendimento consiste em todas as etapas necessárias para a concretização desse objetivo.

Para que um projeto seja viável, ele deve considerar um conjunto de ações que possam materializar um pensamento, geralmente relacionado ao empreendedor, em uma estrutura que garanta um retorno satisfatório após a fase de implantação. Para que um projeto seja realizado de forma adequada, é fundamental que uma pesquisa seja feita antecipadamente, e esta deve ser relacionada principalmente à determinação da quantidade de itens necessários para a operacionalização de um aparato produtivo. Em outras palavras, para que o empreendedor possa concretizar sua ideia, é fundamental que ele tenha uma quantidade de dinheiro disponível (capital) ou recursos para a realização de sua ideia. Podemos dizer que para empreender é fundamental ter o “espírito empreendedor” e ser capaz de estruturar os recursos de acordo com as necessidades relacionadas ao fluxo produtivo que pertencerá ao projeto (WOILER; MATHIAS, 2008).

De acordo com a Figura 1, o processo empreendedor corresponde a escolher, dentre as alternativas disponíveis, aquelas que possam otimizar os retornos associados ao capital ou aos recursos que serão investidos. Portanto, para empreender é fundamental que o empreendedor não seja avesso ao risco e saiba otimizar os recursos disponíveis para realizar a ideia dentro de condições favoráveis, com o objetivo de auferir lucro.



**Figura 1.** Fluxo do processo empreendedor.

A Figura 1 mostra que o processo empreendedor consiste em ter o esboço de uma ideia, verificar quais serão os recursos necessários para torná-la real, ter o conhecimento da quantidade de mão de obra e tecnologias necessária para disponibilizar um produto ou serviço ao mercado e obter um retorno que remunere o capital inicialmente investido no projeto. Em outras palavras, as características pessoais de um empreendedor estão associadas ao delineamento de um pensamento que possa promover uma sinergia positiva quanto ao negócio que será elaborado ao longo do tempo. Portanto, para empreender é fundamental que ocorra um equilíbrio entre as ações necessárias para a realização do empreendimento e o tempo de maturação ou espera associado ao projeto. As características pessoais de um empreendedor devem assumir as seguintes características.

- Ter uma boa comunicação e saber agregar experiências anteriores ao projeto.
- Ter soluções que possam antecipar os problemas futuros e minimizar os riscos.

- Ter resiliência, demonstrando capacidade adaptativa mediante os conflitos.
- Ser líder e ter facilidade em liderar equipes.
- Saber analisar alternativas mediante as demandas do projeto.
- Ser criativo para delinear cenários.

Nesse contexto, é importante dizer que as atividades produtivas associadas a um projeto de empreendimento estão sujeitas às negociações que serão realizadas com fornecedores, colaboradores e o mercado consumidor, sendo importante que os atores pertencentes ao projeto proporcionem retornos satisfatórios aos acordos que serão efetuados ao longo da concretização do negócio. Por fim, o movimento empreendedor deve estar associado a empreendimentos sustentáveis, que possam agregar valor a todos os participantes do projeto sem causar efeitos danosos ao meio ambiente. Vale ressaltar que a governança, em conjunto com uma gestão efetiva, pode colaborar para a obtenção da transparência e de ações para a diminuição dos impactos ambientais (SILVA, 2014).



### **Fique atento**

---

É relevante ter atenção a respeito dos aspectos comportamentais expressos pelas pessoas interessadas no projeto de empreendimento. Deve-se verificar se há uma sinergia positiva inserida no contexto do negócio que será elaborado. Também é importante definir as etapas que devem ser realizadas pelos atores pertencentes ao empreendimento durante a sua fase de implantação.

---

Para a realização de consultorias para empreendedores, é muito importante reunir os investidores e verificar quais são as principais expectativas associadas ao projeto. Assim, todos os recursos envolvidos serão alocados tendo em vista os objetivos traçados de forma prévia, sem o risco de causar impactos negativos tanto na rentabilidade associada ao negócio quanto no nível de motivação dos investidores.

O processo empreendedor incorpora considerações sobre a seleção de insumos, as pessoas e as tecnologias envolvidas no projeto e uma quantia em dinheiro que possa suprir as necessidades relacionadas ao empreendimento inserido em um ambiente com empresas que realizam atividades de produção, comercialização e distribuição de produtos no mercado.

## Empreendedores no contexto de mercado

Diferenciar os tipos de empreendedores corresponde a um processo de elevada complexidade, principalmente por ter uma associação direta ao comportamento do empreendedor no processo de delineamento do projeto e sua concretização no tempo. É fundamental compreender que o empreendedor não é um indivíduo isolado. Deve-se considerar todos os integrantes envolvidos no projeto, pois cada um desempenha o seu papel como empreendedor. De forma ampla, ser empreendedor é saber lidar com as ansiedades e visualizar o futuro a partir do delineamento de alternativas relacionadas ao negócio, como analisar os desfechos (resultados), pois cada alternativa está associada a um evento no futuro, podendo ocorrer prejuízos ou rentabilidade no projeto do empreendedor.

Para diferenciar os tipos de empreendedores, é muito importante verificar como o estado emocional altera os padrões de comportamento, podendo desencadear atitudes mais arriscadas, moderadas ou conservadoras.

O **empreendedores que apostam no risco** têm um maior apetite de lucro acima das expectativas, assumindo um posicionamento estratégico vinculado a atitudes mais arrojadas dentro do contexto de mercado. Um exemplo é o surgimento de cervejas artesanais, que concorrem com os grandes grupos. Esse movimento trouxe uma maior diferenciação nesse mercado a partir de uma atitude mais ousada por parte de um grupo de investidores.

Os **empreendedores moderados** estão inseridos dentro de um contexto de obtenção de um lucro “normal”, a partir de um horizonte que possa promover uma rentabilidade satisfatória ao investimento realizado. Empreendedores desse tipo estão inseridos nos negócios mais tradicionais, como salões de beleza ou um pequeno bar em um bairro.

Por fim, os **empreendedores conservadores** são associados à manutenção da situação vigente, sem profundas alterações nos negócios. Eles não buscam diversificação e são mais acomodados em suas atividades. Como exemplos, é possível citar as empresas familiares que assumem um posicionamento conservador, sem profundas alterações nos fluxos produtivos, em razão das várias barreiras impostas pela circunstância familiar do negócio.

É fundamental que os integrantes de um projeto e os seus responsáveis estejam engajados dentro do escopo da inteligência emocional para minimizar os impactos relacionados à complexidade dos projetos no contexto organizacional. Uma característica importante que o perfil empreendedor tem e deve considerar é a inteligência emocional, um termo importante que designa as habilidades criativas e técnicas de uma pessoa. A inteligência

emocional deve fazer parte do processo de empreender, principalmente no sentido de promover habilidades que possam colaborar para o sucesso de um empreendimento, como o uso de *softwares* e tecnologias e a promoção de um bom relacionamento com as pessoas. A inteligência emocional expressa tanto as habilidades subjetivas quanto as técnicas e proporciona o aumento da rentabilidade de um projeto de empreendimento.

A inteligência emocional permite desenvolver habilidades motivacionais e de adaptação frente a mudanças (resiliência no âmbito comportamental). Ela também traz maior controle dos impulsos e das emoções, exerce a gratidão, motiva a equipe, promove talentos e aprimora o engajamento, com critérios sustentáveis no âmbito humano (GOLEMAN, 2011). Portanto, a inteligência emocional tem profunda relação com os investidores que assumem maiores riscos, podendo colaborar para a maximização de retornos satisfatórios quanto aos riscos sobre alocação de mão de obra e tecnologias e todo o aparato estrutural para a concretização do negócio.

O perfil do empreendedor também tem uma relação com o ambiente. Cenários pessimistas intensificam empreendedores conservadores, enquanto que a visualização de um futuro próspero tem um forte papel na intensificação de projetos mais ousados. Essa relação entre otimismo e empreendedorismo é muito relevante para compreender o papel do empreendedor como elemento para geração de emprego e renda, tendo o projeto de empreendimento um papel fundamental nesse processo.

O ambiente relacionado à concretização de um projeto de empreendimento engloba tanto o ambiente interno quanto o externo. O ambiente interno é expresso pelas relações entre as pessoas, as rotinas, as aplicações das tecnologias e todo o movimento empreendedor e os atores pertencentes ao projeto, como aspectos relacionados ao contato com fornecedores, empresas parceiras, etc. Por outro lado, o ambiente externo envolve questões relacionadas ao mercado, como o impacto dos preços nos insumos que serão utilizados, a inflação, os investidores e a influência nas decisões, entre outros aspectos que interferem no funcionamento de um projeto em andamento.

As questões econômicas têm um papel fundamental tanto no ambiente interno quanto no externo, interferindo nas estratégias conduzidas pelo empreendedor e na motivação dos colaboradores pelo empreendimento. A economia interfere no funcionamento de uma empresa, seja pelo impacto nos custos, com o encarecimento dos insumos, seja pelo reflexo nas pessoas, com o aumento ou a diminuição salarial. Ainda, a economia tem impacto no funcionamento do mercado, podendo ser mais ou menos concentrado, ou seja, maior ou menor concorrência.



## Saiba mais

A economia interfere diretamente na concretização dos projetos. A taxa de juros interfere na oferta de crédito; a inflação encarece os insumos e as tecnologias; e o câmbio tem um impacto na compra de produtos do exterior. Enfim, a economia tem uma profunda relação com os desfechos (resultados) de um projeto.

Um projeto de empreendimento deve promover uma expectativa de retorno para todos os atores inseridos no empreendimento, de acordo com a remuneração do tempo utilizado para o planejamento e delineamento das ações necessárias para a concretização de um projeto. Todos os atores devem ser remunerados de forma que o esforço utilizado seja recompensado, estando de acordo com o retorno auferido pelos investidores a partir da fase de operacionalização do projeto.

Durante a fase de implementação, os custos são superiores às receitas, e muitas vezes não é constatado um retorno financeiro durante a elaboração de um projeto. Os retornos começam a surgir na fase operacional ou de maturação de um projeto, tendo como medida a quantidade de vendas dos produtos elaborados ou a concretização de um serviço no mercado. Os retornos de um projeto devem ser capazes de remunerar os custos de implementação e os custos operacionais, sendo fundamental que o tempo para esse resultado seja o mínimo possível dentro do horizonte estipulado pelos investidores. O prazo de retorno estará associado à maneira como os recursos serão alocados durante as fases do projeto, sendo fundamental que os processos sejam bem delineados para que não surjam gargalos produtivos ou interrupções no fluxo de produção. É por isso que é importante que a modelagem de processos seja realizada de forma adequada, tendo como objetivo fundamental diminuir o prazo de retorno e proporcionar a maximização dos resultados do projeto (SILVA, 2014).

Também é necessário que todas as atividades sejam pautadas em relatórios de controle, tendo em vista a transparência e o compartilhamento dos dados sobre os custos do projeto. Assim, os investidores e as partes interessadas vão poder visualizar alternativas para cada uma das etapas de elaboração de um projeto.

Também é importante verificar o comportamento dos atores que têm um maior peso na condução das atividades do empreendimento e os custos mais representativos (qual é o fluxo de demanda mais adequado, qual é a perspectiva da taxa de juros para obtenção de crédito, entre outras considerações que possam influenciar o desempenho do empreendimento e sua viabilidade).



Para que um projeto esteja adequado a uma estratégia organizacional, ele deve proporcionar um conjunto organizado de análises, trazendo um delineamento lógico para as atividades produtivas relacionadas ao projeto, com a minimização dos riscos e o aumento da probabilidade de sucesso. É importante apontar que os ambientes ou as dimensões são úteis para um entendimento amplo do projeto, sendo necessário aplicar metodologias específicas para minimizar problemas operacionais relacionados ao andamento de um projeto e para auferir sua viabilidade.

## Identificação de oportunidades

Para a devida identificação de oportunidades, é muito importante verificar qual é o retorno associado ao investimento que será realizado durante a fase de implementação de um projeto e sua execução. Particularmente, um projeto deve proporcionar uma taxa de rentabilidade superior à taxa mínima de atratividade, que é o mínimo de rendimento oferecido no mercado, tomando como exemplos as aplicações conservadoras no mercado acionário. Portanto, uma oportunidade será viável quando os rendimentos futuros do projeto forem superiores à taxa mínima de mercado, podendo ser a inflação, a taxa de juros Selic ou qualquer outro indicador capaz de calcular o retorno de uma aplicação financeira.

A taxa mínima de atratividade é uma taxa de rentabilidade que corresponde ao mínimo que um investidor está disposto a auferir quando realiza um investimento. O projeto, então, pode ser entendido como um plano estruturado que deve proporcionar uma taxa de rentabilidade superior à taxa mínima de atratividade, para que os dispêndios financeiros sejam realizados e para que o retorno seja obtido ao longo da vida de um empreendimento (WOILER; MATHIAS, 2008). Ou seja, os retornos auferidos devem ser superiores à taxa mínima de atratividade. No atual cenário do capitalismo contemporâneo, é uma tarefa complexa verificar oportunidades para a realização de projetos.

A configuração de mercado do Brasil e do mundo conta com a presença de grupos oligopolizados, representados por poucas empresas de grande porte que controlam tanto a oferta de produtos (quantidades) quanto os preços praticados. Além disso, elas têm o total domínio tecnológico associado à produção de mercadorias e à prestação de serviços, disponibilizando produtos em escala, com um custo unitário mínimo e vantagens sobre as empresas de menor porte no mercado. Esse fenômeno acontece em vários setores. Na saúde, por exemplo, grupos internacionais controlam a produção de tecnolo-

gias (medicamentos e máquinas utilizadas no cuidado), centralizam a oferta e encarecem os procedimentos médicos (AMARAL *et al.*, 2012).

É uma tarefa muito difícil competir com essas empresas de grande porte. No Brasil, por exemplo, há uma elevada vulnerabilidade produtiva e forte dependência de tecnologias advindas do exterior, pois o país não fabrica a maior parte das tecnologias de alto custo utilizadas nos mais diversos setores da economia, como saúde, construção civil, educação, etc. Portanto, para viabilizar um projeto e verificar oportunidades, é fundamental se associar às grandes empresas, com mercadorias e serviços inseridos no fluxo de produção dessas companhias. Por outro lado, as empresas internacionais exercem fortes barreiras de entrada, dificultando a concorrência e intensificando a concentração produtiva, o que minimiza os movimentos empreendedores (AMARAL *et al.*, 2012).

É importante mencionar que, mesmo diante de um cenário oligopolizado, é possível empreender, principalmente com projetos sociais voltados ao combate da fome ou ao aumento da educação e da arte no país. As *startups* caminham nesse sentido, com inovações aplicadas no agronegócio, na educação, na saúde e em outras áreas de relevância. Por exemplo, a Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, da Universidade de São Paulo, desenvolve pesquisas sobre a implementação de melhorias para o aumento da produtividade na área agrícola, com técnicas de aprimoramento do solo, diminuição do impacto ambiental, entre outros benefícios. Sempre vai existir espaço para atitudes inovadoras e para empreendimentos que possam agregar valor para todos os integrantes do projeto, com reflexos nos âmbitos produtivo e especulativo e valorização de ações no mercado acionário (AMARAL *et al.*, 2012).

Como mostra a Figura 2, as oportunidades de negócio em um mercado em oligopólio devem ser baseadas na complementaridade. Isso significa que os novos negócios devem proporcionar melhorias aos fluxos produtivos das grandes companhias internacionais.



**Figura 2.** Oportunidades no contexto de um mercado oligopolizado.

As oportunidades de negócio no atual cenário globalizado, em redes, envolvem a elaboração de projetos que possam complementar as atividades das empresas em oligopólio, principalmente devido à maior dificuldade de entrada nesses mercados, causada pelo elevado capital envolvido nas transações e pela forma como as empresas internacionais se capitalizam no mercado acionário, com operações que proporcionam uma alavancagem financeira superior a uma empresa convencional e em um mercado de concorrência (CASTELLS, 2012). A alavancagem financeira consiste na aplicação financeira no mercado de ações e na utilização de mecanismos de governança, tendo como objetivo maximizar o valor acionário das companhias em escala global.



## Exemplo

As empresas internacionalizadas atuam na saúde com a aquisição de serviços de saúde. Com um maior poder de compra e reservas em dólares, essas companhias aproveitam uma situação favorável no Brasil, com uma forte presença na oferta de tecnologias e na prestação de serviços na saúde. Elas configuram, portanto, uma nova perspectiva para o sistema de saúde. Empresas como Fresenius, Diaverum, BB Braun e Baxter realizam operações de compra no território nacional, tendo seu rendimento maximizado, com reflexos no mercado acionário. Assim, dentro do movimento empreendedor na saúde, é fundamental que os novos projetos contribuam com essas empresas internacionais, ofertando novos produtos e serviços. Um exemplo empreendedor seria a fabricação de filtros de diálise em escala nacional, diminuindo o custo de aquisição desse insumo para as clínicas brasileiras.

É importante salientar que a internacionalização do capital não ocorre somente no mercado da saúde. Trata-se de um fenômeno global, que caminha para uma maior intensificação das atividades especulativas em comparação com as atividades produtivas. Em outras palavras, isso significa a diminuição dos investimentos produtivos e o aumento das aplicações financeiras no mercado acionário. Nesse contexto, o espírito empreendedor pode ser abalado pelo acúmulo de dinheiro para fins somente especulativos.

O empreendedor deve estar sempre atento às suas expectativas quanto ao capital investido em um novo projeto, com o intuito de obter uma taxa de lucro que possa compensar outras alternativas de negócios inseridas no mercado. A identificação de oportunidades é muito importante nesse contexto, principalmente por proporcionar maiores opções associadas a novos projetos dentro do ambiente produtivo, colaborando para o movimento empreendedor e gerando emprego e renda. O movimento empreendedor deve considerar todos os aspectos relacionados à implantação de um negócio, como as questões econômicas inseridas no contexto de mercado, os aspectos sociais que impactam as pessoas e os aspectos políticos que interferem nas negociações durante a realização de um projeto. Em resumo, antes de empreender é necessário verificar a possibilidade de sucesso do empreendimento.

## Referências

- AMARAL, D. C. *et al. Gerenciamento ágil de projetos: aplicação em produtos inovadores*. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2012. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, v. 1).
- GOLEMAN, D. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

SILVA, A. L. C. *Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

WOILER, S.; MATHIAS, W. F. *Projetos: planejamento, elaboração, análise*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

## Leituras recomendadas

ASSAF NETO, A. *Finanças corporativas e valor*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BRANCO, R. H. F.; VINHA JUNIOR, R.; LEITE, D. E. S. *Gestão colaborativa de projetos: a combinação de design thinking e ferramentas práticas para gerenciar seus projetos*. São Paulo: Saraiva, 2016.

Conteúdo:

**sagah<sup>+</sup>**