



Empreendedorismo e Planejamento de Negócios

Unidade 1

Guia de Estudo



**Instituição credenciada pelo MEC
Centro Universitário do Sul de Minas**





UNIS – Centro Universitário do Sul de Minas

Av. Cel. José Alves, 256 - Vila Pinto
Varginha - MG - 37010-540
Tele: (35) 3219-5204 - Fax - (35) 3219-5223

Instituição Credenciada pelo MEC – Portaria 4.385/05

Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS/MG
Unidade de Gestão da Educação a Distância – GEaD

Mantida pela
Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas - FEPESMIG

Varginha/MG



MOREIRA, Alessandro Messias.

Guia de Estudo – Empreendedorismo I.
Alessandro Messias Moreira. Varginha: GEaD-
UNIS/MG, 2010.

79p.

1. Empreendedorismo 1. 2. Marketing. 1. 3.
Plano de Negócios. 1. I. Título.

Todos os direitos desta edição reservados ao Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS.
É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, ou parte do mesmo, sob qualquer meio, sem
autorização expressa do UNIS.



REITOR

Prof. Ms. Stefano Barra Gazzola

GESTOR

Prof. Ms. Wanderson Gomes de Souza

Supervisora Técnica

Prof^ª. Ms. Simone de Paula Teodoro Moreira

Design Educacional

Prof. Celso Augusto dos Santos Gomes
Jacqueline Aparecida Silva

Coord. do Núcleo de Comunicação

Maria Fernanda Guadalupe de Moraes

Coord. do Núcleo de Recursos Tecnológicos

Lúcio Henrique de Oliveira

Coordenadora do Núcleo Pedagógico

Terezinha Nunes Gomes Garcia

Equipe de Tecnologia Educacional

Danúbia Pinheiro Teixeira
Maria Carolina Silva Castro Oliveira

Revisão ortográfica / gramatical

Gisele Silva Ferreira

Autor

Alessandro Messias Moreira

Formado em psicologia pela Universidade de Alfenas, Especialista em Adolescência e Relações de Gênero com Ênfase em Educação Afetivo-Sexual pelo Centro Universitário Newton Paiva e Mestrando em “Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais” pela Universidade de Taubaté. Professor de Empreendedorismo e de Psicologia no UNIS, Analista da Educação da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais / Superintendência Regional de Ensino de Varginha e Militante na luta pelos direitos das pessoas com deficiência no Conselho Municipal de Defesa dos Direitos das Pessoas com Deficiência de Varginha – CODEVA.



ÍCONES



REALIZE. Determina a existência de atividade a ser realizada.

Este ícone indica que há um exercício, uma tarefa ou uma prática para ser realizada. Fique atento a ele.



PESQUISE. Indica a exigência de pesquisa a ser realizada na busca por mais informação.



PENSE. Indica que você deve refletir sobre o assunto abordado para responder a um questionamento.



CONCLUSÃO. Todas as conclusões, sejam de idéias, partes ou unidades do curso virão precedidas desse ícone.



IMPORTANTE. Aponta uma observação significativa. Pode ser encarado como um sinal de alerta que o orienta para prestar atenção à informação indicada.



HIPERLINK. Indica um link (ligação), seja ele para outra página do módulo impresso ou endereço de Internet.



EXEMPLO. Esse ícone será usado sempre que houver necessidade de exemplificar um caso, uma situação ou conceito que está sendo descrito ou estudado.



SUGESTÃO DE LEITURA. Indica textos de referência utilizados no curso e também faz sugestões para leitura complementar.



APLICAÇÃO PROFISSIONAL. Indica uma aplicação prática de uso profissional ligada ao que está sendo estudado.



CHECKLIST ou PROCEDIMENTO. Indica um conjunto de ações para fins de verificação de uma rotina ou um procedimento (passo a passo) para a realização de uma tarefa.



SAIBA MAIS. Apresenta informações adicionais sobre o tema abordado de forma a possibilitar a obtenção de novas informações ao que já foi referenciado.



REVENDO. Indica a necessidade de rever conceitos estudados anteriormente.



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	7
EMENTA.....	8
INTRODUÇÃO.....	9
1.1 QUEM É O EMPREENDEDOR.....	11
1.2 A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO	15
1.3 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO	17
1.4 DA MANUFATURA AO EMPREENDEDORISMO / INOVAÇÃO	21
1.5 INCUBADORAS – OPORTUNIDADES PARA O EMPREENDEDOR	26
1.6 PERFIL DOS EMPREENDEDORES – CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR	28
1.6.1 <i>Competências e Habilidades</i>	28
1.7 BASEANDO EM FATOS REAIS: EMPREENDEDORES DE SUCESSO.....	41
1.8 EMPREENDEDORES: ENERGIZADORES DE PEQUENAS EMPRESAS.....	52
1.9 INTRA-EMPREENDEDOR	54
1.10 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	57
1.11 COMO ELABORAR UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	63
1.12 MISSÃO	65
1.13 VISÃO.....	67
1.14 VALORES.....	70



APRESENTAÇÃO

Prezado aluno,

Prezada Aluna,

Você está de parabéns por ter escolhido o Centro Universitário do Sul de Minas para sua formação superior, temos diversos cursos e todos eles contam com credibilidade e qualidade que tem feito o diferencial na vida de diversos profissionais distribuídos por todo o Brasil.

Estudar empreendedorismo é uma marca significativa do UNIS MG, pois tem ajudado empresários que por aqui passam a obter sucesso em antigos e novos empreendimentos. Além de ampliar horizontes profissionais de muitos intra-empREENhedores, fazendo com que sejam diferencial de competência, ousadia e inovação em pequenas, médias e grandes empresas.

Você poderá, nas páginas deste Guia de Estudos, encontrar sinalização e indicativos de caminhos coerentes para o seu sucesso profissional. Fique atento(a) a cada detalhe, a cada novo termo e conceito estudado, porém te convido a ir além, pois como Guia ele é um indicativo de caminhos e não contém em si todo o conhecimento necessário para a sua formação.

Comece por ele, ultrapasse-o, vá até o referencial teórico que referenda nossos escritos e aprofunde cada aspecto.

Um bom empreendedor não fica somente no aparente. Ele estuda, entende a teoria e consegue associá-la com a prática, assumindo posturas diferenciadas diante dos desafios profissionais. Assim te convido a ser um empreendedor de fato, seja onde estiver, em qual profissão escolher. Faça a diferença e sucesso.

Um abraço e bom estudo.

Professor Alessandro Messias Moreira



EMENTA

Estudo dos Mecanismos e Procedimentos para a criação de Empresas.
Perfil do Empreendedor. Sistemas de Gerenciamento.

Qualidade e Competitividade. Ações de Marketing. Análise de Riscos.
Controle Administrativos, Financeiros e Contábeis. Empreendedores:
Energizadores de Pequena Empresa. Criando um Plano Formal de Negócios.
Administração Profissional em uma Empresa em Crescimento.
Características do comportamento empreendedor.



1

INTRODUÇÃO

META

Ao final da Unidade I o aluno deverá demonstrar conhecimento do conteúdo trabalhado, fazendo transposição para sua prática profissional, reconhecendo em si as competências e habilidades de um sujeito empreendedor.

OBJETIVOS

- Refletir e compreender o conceito de empreendedorismo.
- Conhecer as competências e habilidades de um empreendedor.
- Desenvolver a mentalidade empreendedora com exemplos e práticas do dia a dia nas ações do cotidiano empresarial.
- Reconhecer uma oportunidade real de negócio junto ao mercado.
- Compreender a importância do empreendedorismo para o crescimento sustentável de um país.



O empreendedor tem sido visto como o motor que impulsiona a economia nos países desenvolvidos, ele é o centro desse trabalho, ou melhor, o centro desse trabalho é o ser humano que com toda a sua criatividade e ousadia consegue fazer a diferença e transformar os ambientes, os objetos e fazer com que o novo apareça e aconteça.

Aí está a base para o trabalho, saber que não existem limites tecnológicos, culturais e econômicos para quem deseja ousar e ir além do ponto onde se encontra. Nas páginas desse Guia conheceremos quem é o empreendedor, suas características e pontos fortes. Verificaremos a relação desse termo com o processo de inovação que ocorre na humanidade no decorrer dos tempos.

Do processo de inovação conheceremos aspectos de incubadoras de empresas. No perfil dos empreendedores seremos convidados a reconhecer o que temos de melhor, nossas próprias competências e habilidades que fazem a diferença independente do lugar que ocupamos. O empreendedor/intra-empendedor será visto como a energia que move e transforma pequenas, médias e grandes empresas.

Estudaremos no final desta Unidade, um pouco sobre Planejamento Estratégico e verificaremos o quanto é importante e significativo ter uma meta estabelecida no empreendimento e na vida. Saber sobre Missão, Visão e Valores será o próximo passo, que ajudará a consolidar a teoria e abrirá caminhos para nossa segunda Unidade, onde conheceremos um importante instrumento na vida dos empreendedores: o Plano de Negócios

Assim, o seu sucesso na disciplina empreendedorismo/curso está única e exclusivamente condicionado a você, as suas crenças e valores e ao compromisso pessoal com seu processo de desenvolvimento e formação.



1.1 Quem é o Empreendedor



PENSE. “Ele não é somente um fundador de novas empresas ou o construtor de novos negócios. Ele é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de idéias. Mais ainda: ele é quem fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam. O termo empreendedor — do francês *entrepreneur* — significa aquele que assume riscos e começa algo novo.” (CHIAVENATO, 2007, p3).

A definição de empreendedor proposta por CHIAVENATO resume bem o significado desse termo. O empreendedor é apresentado como a energia da economia, como uma alavanca capaz de transformar e impulsionar determinados projetos, fazendo com que os mesmos alcancem sucesso.

Podemos dizer que ser empreendedor não é a mesma coisa que ser empresário. Muitos empresários caem nessa função por forças das circunstâncias, já o empreendedor deseja esse lugar e trabalha dia e noite para que o seu empreendimento prospere e alcance os objetivos propostos. A perspicácia desse sujeito é muito grande fazendo com que chegue a perceber inovações e tendências do mercado. Ao assumir riscos o faz de forma calculada, ele não se aventura no mercado, suas ações são sempre pautadas em fundamentos administrativos e econômicos. Muitas vezes ele não sabe nomear esses fundamentos, no entanto os mesmos parecem estar amalgamados em seu ser, frutos da vivência e experiência adquirida.

É comum algumas pessoas designarem os atributos de qualidade presentes no empreendedor como sendo inatas, ou seja, transferidas geneticamente. Contudo, podemos afirmar que essas características são aprendidas e apreendidas no decorrer da vida, nas relações humanas



estabelecidas e na forma como o empreendedor assimila, compreende, manipula e transforma sua experiência e conhecimentos adquiridos.

O empreendedor cria algo novo, percebe na sociedade e nas relações humanas formas de transformar o velho, assim, consegue uma verdadeira metamorfose, transformando visões arraigadas, prontas e fundamentadas em produtos, conceitos e idéias novas.



SAIBA MAIS. METAMORFOSE: Modificação da forma, radical ou mais ou menos brusca, que ocorre na vida de determinados animais. Afetando sua aparência, estrutura, conduta e processos fisiológicos gerais. (CALDERELLI)

O termo metamorfose foi utilizado no texto para dizer da capacidade presente no empreendedor de perceber possibilidades de mudanças nos produtos, serviços e formas de ver a sociedade.

A música Metamorfose de Raul Seixas pode exemplificar bem a utilização desse termo para o ser humano, veja e reflita:



METAMORFOSE AMBULANTE

Raul Seixas

Prefiro ser	Se hoje eu sou estrela	Se hoje eu sou estrela
Essa metamorfose ambulante	Amanhã já se apagou	Amanhã já se apagou
Eu prefiro ser	Se hoje eu te odeio	Se hoje eu te odeio
Essa metamorfose ambulante	Amanhã lhe tenho amor	Amanhã lhe tenho amor
Do que ter aquela velha opinião	Lhe tenho amor	Lhe tenho amor
Formada sobre tudo	Lhe tenho horror	Lhe tenho horror
Do que ter aquela velha opinião	Lhe faço amor	Lhe faço amor
Formada sobre tudo	Eu sou um ator	Eu sou um ator
Eu quero dizer	É chato chegar	Eu vou lhe dizer
Agora, o oposto do que eu disse antes	A um objetivo num instante	Aquilo tudo que eu lhe disse antes
Eu prefiro ser	Eu quero viver	Eu prefiro ser
Essa metamorfose ambulante	Nessa metamorfose ambulante	Essa metamorfose ambulante
Do que ter aquela velha opinião	Do que ter aquela velha opinião	Do que ter aquela velha opinião
Formada sobre tudo	Formada sobre tudo	Formada sobre tudo
Do que ter aquela velha opinião	Sobre o que é o amor	Do que ter aquela velha opinião
Formada sobre tudo	Sobre o que eu nem sei quem sou	Formada sobre tudo"
Sobre o que é o amor		
Sobre o que eu nem sei quem sou		



CHECKLIST ou PROCEDIMENTO. Convido-te a testar sua capacidade empreendedora. Sabemos que um dos grandes problemas atuais está relacionado com a ecologia e a forma como tratamos e ressignificamos os resíduos e sobras presentes nos processos de fabricação. Sendo assim, aponte abaixo, 10 produtos que você poderia produzir utilizando de serragem de madeira. Utilize da criatividade e sinta-se livre para a produção:



10 PRODUTOS UTILIZANDO SERRAGEM DE MADEIRA:	
PRODUTOS	FINALIDADES
A.	
B.	
C.	
D.	
E.	
F.	
G.	
H.	
I.	
J.	

Essa “metamorfose ambulante” não é somente aquele que cria seu próprio negócio, aquele que compra uma empresa e inova na sua gestão e administração. O empreendedor é muito mais que isso, ele pode nunca ter montado uma empresa, no entanto inova em suas relações humanas, cria e administra bem seu tempo e espaço, está cercado de pessoas em uma verdadeira “rede de apoio”, assume papel de liderança na sociedade, nos mais diversos setores e possibilidades. Segundo CHIAVENATO, o espírito presente no empreendedor está *“presente em todas as pessoas que – mesmo sem fundarem uma empresa ou iniciarem seus próprios negócios – estão preocupados e focalizados em assumir riscos e inovar continuamente.”* (2007, p3)



REDE DE APOIO:



Uma rede consiste num conjunto de atores ou nós (pessoas, objetos ou eventos) ligados por um tipo específico de relação. A diferentes tipos de relações correspondem redes diferentes - ainda que o conjunto de atores seja o mesmo. A rede, porém, não é consequência, apenas, das relações que de fato existem entre os atores; ela é também o resultado da ausência de relações, da falta de laços diretos entre dois atores. (SOARES E RODRIGUES)

1.2 A Evolução das Teorias da Administração

O século XX foi marcado por grandes evoluções na sociedade, na forma de ver e lidar com o ser humano e nas teorias administrativas. Nunca se produziu tanto, a ciência e a tecnologia caminharam a passos largos, transformando conceitos e concepções.

Tivemos alguns movimentos que foram automaticamente mudando o foco administrativo da época. No início do século, percebemos uma maior racionalização do trabalho, este passando a ser pensado e observado administrativamente. TAYLOR publica em 1911 seu livro sobre os Princípios da Administração Científica, começando a pensar as possibilidades de divisão do trabalho. Em 1914 Henry Ford aplica, em sua fábrica de automóveis, os conceitos e concepções propostos por Taylor. Visando a redução dos custos de produção e otimização da mão-de-obra utilizada, sendo que cada funcionário, trabalhando em série, cumpria com parte do processo de produção.

Em seguida surge o movimento das relações humanas, desviando o foco para os processos. Elton Mayo como o principal expoente desse momento histórico, se baseia no grande desenvolvimento das ciências humanas, sobretudo da Psicologia e Sociologia.



A partir de então surge o movimento do funcionalismo estrutural (1945) que visualiza a sociedade em partes, onde cada setor cumpre o seu papel, trabalhando em conjunto para o alcance de um objetivo comum. Nesse momento as gerências focam os objetivos a serem alcançados. O movimento dos sistemas abertos (1955) que vem logo em seguida procura no planejamento estratégico esboçar suas concepções.

A competitividade se torna o foco principal no movimento que vem em seguida, o das contingências ambientais (1970), dentro dessa concepção o foco se estabelece a partir da percepção do ambiente e das necessidades do mercado. Nesse período o modelo toyotismo se fortalece em oposição ao modelo fordista.

FORDISMO	TOYOTISMO
Henry Ford	Taiichi Ohno
Estados Unidos da América	Japão.
Consolidação na primeira metade do século XX	Consolidação na segunda metade do século XX.
Grande mercado consumidor.	Pequeno mercado consumidor.
Produção em massa e grandes estoques	Flexibilização da produção. Produzia somente o que era necessário.
Investimentos grandes	Investimentos de acordo com a produção e comercialização.
Grande necessidade de mão de obra.	Mão de obra se adequando ao mercado e a quantidade produzida.
	Modelo da qualidade total e Just-in-time – Tempo justo.



Do início dos anos 90 em diante percebemos fortes traços do neoliberalismo e com ele o foco no papel do empreendedor para transformar e conquistar novas riquezas. O mercado se abriu e com ele tivemos uma enorme concorrência de produtos importados. A importância da qualidade, inovação e criatividade aparecem como fatores diferenciais e o empreendedor como aquele responsável pela transformação e busca de novas possibilidades.

HIPERLINK. Pesquise no site <http://www.youtube.com> filmes comparativos sobre o Fordismo e Toyotismo.

**Assista
o filme:**



Tempos Modernos

Título original: (Modern Times)

lançamento: 1936 (EUA)

direção: Charles Chaplin

atores: Charles Chaplin, Paulette Goddard, Henry Bergman, Tiny Sandford, Chester Conklin

duração: 87 min

gênero: Comédia

<http://www.adorocinema.com/filmes/tempos-modernos>

1.3 Empreendedorismo e Inovação

A palavra inovação significa ato de renovar, trazer uma novidade. O ser humano por natureza é um ser inovador. Ele é movido por buscas constantes de transformação, sua maior característica é a necessidade de se transformar e transformar o mundo a sua volta.

Se formos acompanhar a evolução que ocorreu no século XX perceberemos essa característica forte e sempre presente no humano. Esse ser, é capaz de observar, analisar, compreender, intervir e transformar o meio, os objetos e as pessoas a sua volta.



É certo que existe uma força motriz que impulsiona o indivíduo na busca constante pelo novo, alguns vão chamar essa força de motivação, outros de desejo, outros ainda de entusiasmo.

A teoria **Psicanalítica** aponta a realidade da falta e com ela o desejo que promove uma busca constante de satisfação, que nunca será obtida de forma completa. É justamente essa ausência de algo, a incompletude, que faz do humano um eterno explorador de alternativas.

No mundo empresarial é possível perceber claramente essa força presente, ocasionando a mobilização ou desmobilização dos colaboradores.

Muitas são as proposições de diversos setores empresariais para tentar manter a motivação, o envolvimento e a participação dos funcionários. No entanto a principal força inovadora e capaz de modificar comportamentos está dentro do próprio sujeito, na sua visão de mundo, na capacidade e no desejo de transformar tudo a sua volta.

O termo empreendedor por sua vez, está estritamente relacionado à inovação. Pois o sujeito empreendedor mesmo não sabendo gosta de desafios e busca constantemente novos caminhos para alcançar seus objetivos.

O empreendedor tem verdadeira paixão pelo que faz e é essa paixão que o impele a buscar fazer sua atividade, um novo produto, de forma diferente.

É a associação da criatividade/inovação às habilidades gerenciais que fazem o diferencial empreendedor.

Vejamos abaixo, algumas grandes invenções e conquistas da humanidade:



INVENÇÃO	ANO	INVENTOR	SIGNIFICADO
Imprensa	1462	Johannes Gutenberg	Revolução na ciência, comunicação e tecnologias.
Energia Elétrica	1879	Thomas Edson	Transformação da sociedade. Grandes oportunidades.
Transistor	1940	Engenheiros da Bell Laboratories.	Afetou as áreas das ciências e da tecnologia, sobretudo a eletrônica.
Computador	Início década de 40		Grande revolução nas ciências, educação e comunicação.
Motor a vapor	1765	James Watts	Origem da revolução industrial. Revolução no setor de transportes e criação de setores industriais.
Motor a explosão.	1892	Rudolf Diesel	Levou ao desenvolvimento das indústrias automobilística e aeronáutica, ocasionando o impulso das economias da era industrial.
Telegrafo	1837	Samuel Morse	Primeira invenção que permitiu a comunicação entre pessoas, mesmo estas estando a grandes distâncias.
Telefone	1876	Graham Bell	Transformando em uma grande inovação, vindo a ser um dos maiores setores econômicos da era industrial.
Rádio	1896	Guglielmo Marconi	Um invento extremamente importante, substituiu o telegrafo e vem como precursor da televisão, telefone celular e outros inventos que utilizam das ondas de rádio como veículo.
Internet	1969 (início)	Vários colaboradores	A invenção que atingiu o maior número de pessoas em um espaço curto de tempo. Revolucionando a comunicação, o comércio e a educação.
<p>http://midasdesign.wordpress.com/2007/04/09/as-dez-maiores-invencoes-do-ultimo-milenio/ acesso em 06 de julho de 2010.</p> <p>Alguns dos experimentos acima, como o Computador e a Internet não tiveram uma data específica e um inventor exclusivo, mais foi fruto de uma grande evolução, contando com a colaboração de diversas pessoas e situações.</p>			



Resgate a história do telefone, veja sua origem, encontre fotos de sua evolução, desde sua criação até chegar aos modernos celulares. Reflita: É possível esse aparelho se aperfeiçoar mais? O que falta ele fazer? Registre tudo em seu Portfólio Individual.

Muitas vezes pensamos que não existem possibilidades de aperfeiçoamento, de melhora nos recursos e qualidade de um produto, no entanto, no dia seguinte nos deparamos com o novo, com a renovação, com o reinvento. Isto parece acontecer com tudo a nossa volta.

Podemos afirmar que os empreendedores ajudam significativamente nesse processo, uma vez que sua ânsia para criar e transformar funciona como um pivô de articulação entre o produto e a novidade, entre o velho e o novo, entre a idéia e a criação.

Temos a tendência em achar que o empreendedor é somente a pessoa que cria um novo produto, na verdade não é assim, o empreendedor **faz novo tudo o que faz, ele faz tudo novo de novo.** Temos empreendedores inovadores no ato de liderar equipes, na condução de empresas, na gerência do próprio tempo, na busca da novidade, no relacionamento interpessoal, na condução de Organizações não Governamentais – ONGs, na condução de Organização Civil de Interesse Público – OSCIP, nos Conselhos de Defesa de Direitos, nas Universidades, enfim eles estão inseridos em todos os contextos e se preocupam com a possibilidade de fazer mais e melhor.



1.4 Da Manufatura ao Empreendedorismo / Inovação

Na figura 1, podemos encontrar um gráfico onde demonstra a evolução que passou o telefone ao longo dos anos, percebe que o último e mais moderno telefone apresentado na foto, com certeza já não é o mais moderno no momento da leitura desse Guia de Estudos. Perceba também que muitos outros aparelhos antigos e novos, foram deixados de fora do gráfico, pois se quiséssemos demonstrar todas as fotos e seus processos de evolução, com certeza todas as páginas utilizadas aqui, não seriam suficientes. Faça um teste, entre no Google Imagens, digite no instrumento de busca, fotos de telefones novos e antigos e encontre uma diversidade de outros aparelhos.



Google
images

<http://www.google.com.br/imghp?hl=pt-BR&tab=wi>



FIGURA 1 – Evolução e Inovação



Um sujeito que ainda não se desafia que não busca ser criativo, olha para a evolução apresentada na FIGURA 1 e afirma: *“Já não é possível nenhuma evolução a partir do telefone, tudo o que poderia ser feito nesse processo, já está acabado, pronto.”* O **empreendedor** olha de forma diferente, refletindo sobre o aparelho, verificando suas possíveis falhas e dificuldades de utilização e tenta reinventar, criando e incorporando novas tecnologias aos aparelhos mais modernos existentes no mercado de telefonia. Para o empreendedor o objeto ou situação nunca está acabado, pronta, para ele sempre existe algo a acrescentar.

A regra – olhar de forma diferente – vale para todo o processo de evolução dos instrumentos criados e utilizados pelos seres humanos, desde que o mesmo descobriu o fogo e com ele a inovação e possibilidade de transformação dos objetos e da vida. A história humana, verdadeiramente passa da manufatura para o ato de empreender, já que cria, aperfeiçoa e transforma tudo a sua volta.

Os relatos servem para derrubar um grande mitoⁱ que gira em torno da capacidade empreendedora, como se essa fosse inata.

Inato é a inteligência humana em suas mais diversas formas e possibilidades, através dela cada sujeito nas inter-relações com os objetos, com os outros, com suas necessidades e inquietações pode construir e ressignificar os contextos de vida. A capacidade empreendedora é desenvolvida ao longo dos anos e pode ser aprendida.

Observe o que CHIAVENATO fala do empreendedor e de sua sensibilidade:

“Na verdade, o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal, transforma idéias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma idéia simples e mal-estruturada em algo concreto e bem sucedido no mercado.” (2007, 3)

É essa capacidade de fazer as coisas acontecerem que permite a inovação. Dando ao empreendedor a condição de transformar suas próprias



idéias em algo concreto e capaz de agregar valor as coisas e movimentos a sua volta. A energia presente no mesmo o leva a sair da condição de empreendedor – artesão para empreendedor oportunista.

Smith, citado por Vries e adaptado por CHOLODOVSKIS, aponta para dois tipos de empreendedores, o empreendedor artesão e o empreendedor oportunista.

Podemos nos deter ao empreendedor oportunista, que é aquele inteligente e educado, que sabe agregar valor as suas “causas,” ele se estabelece através de uma ampla rede de relações sociais, se preocupa com a sociedade, com o outro, com a ecologia, sabe que para a solidariedade não existem fronteiras, da mesma forma que não existem fronteiras para seus sonhos e sua vontade de melhorar e reconstruir o mundo em que habita, partindo do micro para o macro sistema. Ou seja, começa a fazer a sua parte, transformando o seu entorno e com isto criando e agregando valor em torno de suas causas e automaticamente ampliando mais e mais seus projetos.

Veja o quadro adaptado por CHOLODOVSKIS:

O Empreendedor – Artesão	O Empreendedor – Oportunista
<ul style="list-style-type: none">• indivíduo limitado em educação e treinamento;• pouca preocupação e envolvimento sociais;• lacuna no que tange a competência de lidar com o ambiente social;• orientação de tempo limitada e revista.	<ul style="list-style-type: none">• exibe amplo treinamento e educação;• grande preocupação e envolvimento sociais;• grande confiança em lidar com o ambiente social;• preocupação e orientação em direção ao futuro.

Fonte: Vries, 1996 (Adaptado por CHOLODOVSKIS)



DORNELAS reforça o conceito dos estilos artesão e oportunista do empreendedor:

Empreendedor artesão: (...) é uma pessoa que inicia um negócio basicamente com habilidades técnicas e um pequeno conhecimento da gestão de negócios. Sua formação educacional limita-se ao treinamento técnico e, com isso, tem experiência técnica no trabalho, mas não dispõe de capacidade para se comunicar bem, avaliar o mercado, tomar decisões e gerir o negócio.

Empreendedor oportunista: (...) é aquele que tem educação técnica suplementada por estudo de assuntos mais amplos, como administração, economia, legislação ou línguas. Procura sempre estudar e aprender.

O quadro abaixo apresenta, segundo CHIAVENATO, as características e a forma de abordar na hora de tomar decisão, presente nesses estilos de empreendedores:

Empreendedor Artesão	Empreendedor Oportunista.
Orientação de tempo de curto prazo, com pouco planejamento.	Delega autoridade às pessoas necessárias ao crescimento da empresa.
Paternalista na condução de equipe.	Evita o paternalismo na condução da equipe.
Dificuldade em delegar autoridade, é centralizador.	Planeja o crescimento futuro do negócio.
Usa uma ou duas fontes de capital para abrir sua empresa.	Obtém capitalização original em mais de duas fontes de dinheiro.
Define estratégias de Marketing em termos de preço tradicional, da qualidade e reputação da empresa.	Emprega estratégias de marketing e esforços de vendas mais variados;
Esforça-se nas vendas basicamente por motivos pessoais.	Utiliza sistemas de registro e controle, orçamento apropriado, oferta. Precisa e pesquisa sistematicamente o mercado.

Fonte: CHIAVENATO, p11 (adaptado)



Cito agora uma “leitura” sobre um grande Empreendedor Oportunista:

JESUS CRISTO: Minha idéia ao trazer Jesus para essa discussão sobre empreendedorismo, não tem a pretensão de pensar em aspectos religiosos, mas sim propor a visão de um Homem que viveu em dado momento histórico, que foi capaz de revolucionar o mundo e a percepção que se tem do ser humano.

Jesus Cristo viveu em uma época com poucos recursos, em meio a populações carentes de estruturas básicas para a sobrevivência. Foi um carpinteiro que acreditava na possibilidade de mudar a forma das pessoas se relacionarem e automaticamente melhorar a vida das mesmas.



Ele estabeleceu uma importante rede de relacionamentos, buscou pessoas que acreditassem nos seus projetos e na possibilidade de transformação das regras estabelecidas até então. Para isto ele exerceu grande poder de liderança, veja bem, não escolheu os melhores, os mais estudados e sábios para propor e repassar seu projeto, ele fez diferente percebeu os talentos de cada um e a partir de então formou uma equipe que foi capaz de transformar o mundo a sua volta. Podemos dizer que Jesus como empreendedor, formou outros grandes empreendedores.

Jesus foi líder, tinha visão, sabia o que queria, seus objetivos estavam claros, foi persistente, lutou contra a adversidade. Da mesma forma os empreendedores de hoje buscam e possuem essas características.

Não precisamos continuar com essa história, pois a consequência do ato empreendedor desse homem permanece até hoje, visto que a sociedade foi e é extremamente influenciada por esse líder fabuloso.



Destaque no mínimo 3 empreendedores que você conhece (pessoalmente, de ouvir falar, da televisão, internet...) e registre no seu Portfólio (caderno) quais as características empreendedoras destas pessoas. O que faz com que elas se destaquem.

1.5 Incubadoras – Oportunidades para o Empreendedor

O empreendedorismo é tão importante para a sociedade que muitas ações governamentais apóiam empreendedores nos mais diversos setores, uma importante iniciativa que conta com o apoio desses órgãos públicos são as incubadoras de negócios.

Veja abaixo a definição de incubadoras, encontrada no site do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa – SEBRAE:

“Uma incubadora é um ambiente especialmente planejado, baseado no empreendedorismo e que visa a difundir o conhecimento. Ela apóia projetos inovadores por meio de serviços especializados e consultorias que facilitam o seu desenvolvimento. Foram criadas com o objetivo de apoiar novos empreendimentos e projetos inovadores, oferecendo o ambiente necessário para o seu crescimento, ou seja, disponibilizam às micro e pequenas empresas serviços especializados, orientação e consultoria, espaço físico planejado, infra-estrutura técnica, administrativa, operacional, além de uma série de outros benefícios como a intermediação com instituições de ensino e pesquisa, órgãos governamentais e iniciativas privada.”

É possível encontrar incubadoras em vários municípios brasileiros, nos seus mais diversos seguimentos: Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica, Incubadoras de Setores Tradicionais, Incubadoras de empresas Mistas, Incubadoras de Empresas de Agronegócios, Incubadoras de Cooperativas e Incubadoras de Empresas Culturais.

Todas elas incentivando e apoiando o novo empreendedor no início e na consolidação de seu projeto.



Um bom exemplo de uma incubadora em pleno desenvolvimento de suas atividades é o CECOMPI – Centro para Competitividade e Inovação do Cone Leste Paulista, de São José dos Campos – SP.

Abaixo destaco alguns dados dessa incubadora retirados do Folder de divulgação da mesmaⁱⁱ:

Objetivos: Manter e abrigar em condições favoráveis novos negócios, projetos voltados para oportunidades de mercado que ainda não estiverem constituídos como empresas, bem como pequenas empresas em fase de maturação competitiva, visando a superação de barreiras existentes nos primeiros anos de sua atuação.

Essa Incubadora de Negócios disponibiliza às empresas incubadas: salas individuais equipadas com rede para telefone e internet, laboratórios, equipamentos, salas de reuniões e treinamentos, copiadora, biblioteca, escritório de projeto, correio, estacionamento e rede de relacionamentos.

Para participar é preciso ter uma idéia de produto ou serviço inovador, diante de uma oportunidade de mercado.

O CECOMPI oferece 3 fases de incubação: Pré-residente – que é o período para implantação da empresa – 12 meses; Residente – Período de execução do Plano de Negócios e ao final do período recebe o certificado de graduação – 24 meses; Associada – período de acompanhamento e consolidação no mercado em ambiente fora da incubadora – 12 meses.

Plano de Negócios:



“Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.” (ROSA, 2007, 3)

Conheça mais sobre o mesmo no Guia de Estudos de Empreendedorismo – Unidade II.



O exemplo do CECOMPI demonstra uma grande possibilidade para o empreendedor. Sabemos, contudo, que estrutura semelhante a essa incubadora de empresas não é oferecida em todos os municípios, o que não inviabiliza a busca de apoio em outros setores que podem colaborar significativamente para o início e o desenvolvimento de um negócio.

Destacamos as Associações Comerciais e Industriais, o SEBRAE, as Secretarias Municipais e Estaduais de Indústria e Comércio, as Câmaras de Dirigentes Lojistas, Universidades, consultorias entre outros setores da sociedade que incentivam e apoiam o movimento empreendedor.

1.6 Perfil dos Empreendedores – Características do Comportamento Empreendedor

Muitas são as características presentes nos empreendedores e não podemos dizer que uma ou outra é a mais importante. O exercício de buscar compreender o que faz o diferencial nessas pessoas nos ajudam a identificar algumas características que somadas fazem o diferencial.

1.6.1 Competências e Habilidades

COMPETÊNCIA:



Competência pode ser concebida como característica que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimento, influenciados pela experiência, capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos peculiares à pessoa [...] as competências são demonstradas por comportamentos observáveis condicionantes da capacidade pessoal de realizar ações estratégicas de expansão empresarial (...) categorizadas em seis áreas distintas de comportamento, quais sejam: a competência de oportunidade, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento. (MELO, LEÃO e PAIVA JUNIOR, 2006)



HABILIDADE:

(...) a capacidade do profissional de trabalhar com e entre as outras pessoas de maneira eficaz, como membros de um grupo. Essa habilidade trata, dentre outras coisas, da capacidade de comunicação, liderança, motivação e de trabalho em equipe (ou times) por parte dos gestores organizacionais. E, por fim, a habilidade técnica, que se refere ao entendimento e proficiência no desempenho de tarefas específicas. Ela normalmente inclui o domínio dos métodos, das técnicas e dos equipamentos que envolvem funções específicas realizadas pela empresa e os conhecimentos especializados, capacidade analítica e o uso competente de instrumentos e técnicas de resolução de problemas em determinada área. (OLIVEIRA e LACERDA, 2007)

Existe uma grande necessidade de teorizar e localizar no empreendedor características que o diferencia das demais pessoas, essas características geram o que chamamos de comportamentos, dentre as quais CHIAVENATO (2007) destaca três: necessidade de realização, disposição para assumir riscos e autoconfiança:

“Necessidade de realização: as pessoas apresentam diferenças individuais quanto à necessidade de realização. Existem aquelas com pouca necessidade de realização e que se contentam com o status que alcançaram. Contudo, as pessoas com alta (...) gostam de competir com certo padrão de excelência e preferem ser pessoalmente responsáveis por tarefas e objetivos que atribuíram a si próprias. (...) Os empreendedores apresentam elevada necessidade de realização em relação às pessoas da população em geral.

Disposição para assumir riscos: o empreendedor assume variados riscos ao iniciar seu próprio negócio: riscos financeiros decorrentes do investimento do próprio dinheiro e do abandono de empregos seguros e de carreiras definidas; riscos familiares ao envolver a família no negócio; riscos psicológicos pela possibilidade de fracassar em negócios arriscados. (...) A preferência pelo risco moderado reflete a autoconfiança do empreendedor.

Autoconfiança: quem possui autoconfiança sente que pode enfrentar os desafios que existem ao seu redor e tem domínio sobre os problemas que enfrenta. As pesquisas mostram que os empreendedores de sucesso são pessoas independentes que enxergam os problemas inerentes a um novo negócio, mas acreditam em suas habilidades pessoais para superar tais problemas.”



Na necessidade de realização podemos visualizar um grande diferencial que existe e é percebido no sujeito empreendedor, ele não contenta com o já obtido, quer sempre mais, ir além da situação em que se encontra. E este querer ir além o ajuda a assumir posicionamentos diferenciados diante dos riscos, fazendo com que seja mais ousado e corajoso.

Para assumir riscos a característica da autoconfiança também precisa ser forte, pois o empreendedor não entra em uma negociação, em um novo negócio para perder, ele entra com toda a sua força e com convicção de que vai ganhar.

Ainda baseado em CHIAVENATO, veja na figura que existe uma inter-relação entre os três comportamentos presentes no empreendedor:



FIGURA 2 – baseado em CHIAVENATO



Outros autores sinalizam para leituras diferenciadas sobre as características presentes no empreendedor, URIARTE et. alli. destacam algumas virtudes de apoio e superiores reconhecidas nos mesmos, são elas: **visão, energia, comprometimento, liderança, obstinação e capacidade de decisão como virtudes de apoio; criatividade, independência e entusiasmo/paixão como virtudes superiores.**

A **VISÃO** é uma capacidade que faz o sujeito enxergar longe, ligando o “hoje ao amanhã” através da mesma o empreendedor consegue tomar decisões preventivas e ao mesmo tempo, decisões que serão o diferencial competitivo.

A **ENERGIA** é a força motriz que mantêm o sujeito motivado, fazendo com que o mesmo tenha condições de correr atrás dos seus objetivos, esta característica permite ao empreendedor não desistir diante dos obstáculos, muito pelo contrário ela faz com que o sujeito ultrapasse seus próprios limites. É muito comum encontrar um empreendedor com uma jornada diária acima de 10 horas.

COMPROMETIMENTO é a habilidade de se envolver com os projetos estabelecidos, é o tomar parte, assumindo as responsabilidades. O empreendedor é comprometido com suas causas, sendo capaz de se somar aos seus colaboradores para terminar uma atividade. Para ele a divisão do trabalho é importante, contudo é capaz de estar junto agregando valor e agilidade aos processos de produção.

LIDERANÇA é a capacidade de agregar pessoas em torno de si, através da mesma o empreendedor consegue transformar grupos em uma equipe, em um verdadeiro time que busca cumprir as metas e objetivos. Através da liderança pode-se promover a agilidade e o clima de respeito dentro das instituições. O líder funciona como uma força magnética que catalisa as competências e habilidades, direcionando-as para a meta estabelecida. Uriarte destaca: “*ao buscar apoio se associa a pessoas-chave como agentes, criando uma rede de contatos.*” Sendo essa rede um diferencial extremamente significativo para ampliar a comercialização de produtos e solidificar o nível de respeito e de influência em dado setor.



Verifique o conceito de rede na página 13 deste Guia>

OBSTINACÃO é a verdadeira persistência e firmeza presente nesse indivíduo. Em muitos momentos é compreendida até mesmo como sendo uma teimosia, pois o empreendedor não desiste fácil, ele sabe o que quer e luta para por em prática seus projetos. Ele é pertinaz e firme. URIARTE acrescenta:

“Ele gosta de competir. Quando entra em uma disputa por uma causa ou ideal, só sai como vencedor. Não conseguindo vencer da primeira vez, não desiste, volta com carga total assim que for possível. Nesse caso, usa estratégias alternativas, a fim de enfrentar os desafios e superar os obstáculos.”

CAPACIDADE DE DECISÃO, característica extremamente importante visto que ele precisa ser rápido nas escolhas, que podem ser o diferencial entre ganhar ou não o mercado/cliente. A tomada de decisão pode implicar ganhos e perdas, pode fazer o diferencial e permitir o sucesso ou o fracasso de um projeto. Ao tomar uma decisão estamos escolhendo.

CRIATIVIDADE, esta competência garante ao empreendedor: capacidade de criar, condição de inovar nas atitudes, comportamentos reformulados e oferecimento de novas possibilidades para se fazer uma mesma coisa. O empreendedor criativo desperta novas necessidades.

Outra característica presente é o sentimento de **INDEPENDÊNCIA**, o empreendedor a possui e com ela a sensação de autonomia, de senso de dono do próprio nariz. O empreendedor não gosta de ser mandado, ele gosta de negociar posições, de se posicionar, de ser autônomo e de poder escolher.

Por fim, o **ENTUSIASMO** é o grande vigor do empreendedor, é o ardor a força, que o impulsiona, que o faz entrar para valer em seus projetos, fazendo com que esses se tornem verdadeiros ideais. A pessoa com essa competência é ousada e apaixonada, irradiando esse sentimento para seu



entorno fazendo com que outros também acreditem, lutem e trabalhem na mesma direção.



FIGURA 3 – Virtudes de apoio e superiores

Faça um memorial de sua vida:



OBJETIVOS:

Refletir sobre os processos de formação e desenvolvimento humano que te trouxeram até esse curso de graduação.

Reconhecer no processo de desenvolvimento aspectos que refletem seu potencial empreendedor.



Ampliar a concepção sobre empreendedorismo.

ORIENTAÇÕES BÁSICAS:

MEMORIAL: “escrito que relata fatos memoráveis; memórias.” (FERREIRA).

adj. 2.º gén., relativo à memória; que faz lembrar; memorável;

s. m., obra literária que relata fatos históricos; petição em que há referência a um pedido anterior; livrinho de lembranças; apontamento.ⁱⁱⁱ

Regras:

- › Vale destacar na elaboração do seu memorial: história de vida, origem, amizades, influências recebidas, histórico de formação, conquistas e derrotas que colaboraram com seu desenvolvimento.
- › A escrita não precisa acontecer de forma linear, ou seja, a sequência histórica não necessariamente, precisa ser descrita seguindo uma ordem cronológica dos fatos.
- › Podem ser acrescentados ao memorial: imagens, fotos, documentos ou outros recursos que falem de você.
- › Fique a vontade para descrever os sentimentos e afetos, que te ajudaram a se constituir como pessoa.
- › Faça uma articulação entre os processos de formação e seu desenvolvimento profissional/estudantil.
- › Procure reconhecer em si virtudes e características do comportamento empreendedor e descreva-as no seu memorial.

A formatação do texto deve seguir a configuração padrão: fonte 12, Times New Roman, espaçamento de 1,5.

SCHMIDT e BOHNENBERGER (2009) fizeram uma pesquisa com a intenção de medir a intenção e o perfil empreendedor, os resultados obtidos demonstram que o perfil empreendedor é “um construto multidimensional”, composto por seis características. No estudo realizado, fizeram uma ampla pesquisa bibliográfica de onde tiraram algumas “*características atitudinais comuns (...) alguns conceitos foram encontrados na literatura e outros foram construídos com a participação de especialistas na área.*” Na tabela abaixo



demonstramos o quadro comparativo, destacando essas “características atitudinais:”

CARACTERÍSTICAS ATITUDINAIS	DESCRIÇÃO
AUTO-EFICAZ	<p>“é a estimativa cognitiva que uma pessoa tem das suas capacidades de mobilizar a motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários para exercitar controle sobre eventos na sua vida” (Chen, Greene, & Crick, 1998, p. 296).</p> <p>“Em quase todas as definições de empreendedorismo, há um consenso de que estamos falando de uma espécie de comportamento que inclui: (1) tomar iniciativa; (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos, a fim de transformar recursos e situações para proveito prático; (3) aceitar o risco ou o fracasso” (Hisrich & Peters, 2004, p. 29).</p>
ASSUME RISCOS CALCULADOS	<p>“Indivíduos que precisam contar com a certeza é de todo impossível que sejam bons empreendedores” (Drucker, 1986, p. 33).</p> <p>“O passaporte das empresas para o ano 2000 será a capacidade empreendedora, isto é, a capacidade de inovar, de tomar riscos inteligentemente, agir com rapidez e eficiência para se adaptar às contínuas mudanças do ambiente econômico” (Kaufman, 1991, p. 3).</p>
PLANEJADOR	<p>“Os empreendedores não apenas definem situações, mas também imaginam visões sobre o que desejam alcançar. Sua tarefa principal parece ser a de imaginar e definir o que querem fazer e, quase sempre, como irão fazê-lo” (Filion, 2000, p. 3).</p> <p>“O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (Dornelas, 2001, p. 15).</p>
DETECTA OPORTUNIDADES	<p>“é a habilidade de capturar, reconhecer e fazer uso efetivo de informações abstratas, implícitas e em constante mudança” (Markman & Baron, 2003, p. 289).</p> <p>“que tem capacidade de identificar, explorar e capturar o valor das oportunidades de negócio” (Birley & Muzyka, 2001, p. 22).</p> <p>“A predisposição para identificar oportunidades é fundamental para quem deseja ser empreendedor e consiste em aproveitar todo e qualquer ensejo para observar negócios” (Degen, 1989, p. 19).</p>



CARACTERÍSTICAS ATITUDINAIS	DESCRIÇÃO
PERSISTENTE	<p>“capacidade de trabalhar de forma intensiva, sujeitando-se até a privações sociais, em projetos de retorno incerto” (Markman & Baron, 2003, p. 290).</p> <p>“Desenvolver o perfil empreendedor é capacitar o aluno para que crie, conduza e implemente o processo de elaborar novos planos de vida. ... A formação empreendedora baseia-se no desenvolvimento do autoconhecimento, com ênfase na perseverança, na imaginação, na criatividade, associadas à inovação” (Souza, Souza, Assis, & Zerbini, 2004, p. 4).</p>
SOCIÁVEL	<p>“Os empreendedores ... fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico. Já não os vemos como provedores de mercadorias e autopeças nada interessantes. Em vez disso, eles são vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento, produtiva” (Longenecker, Moore, & Petty, 1997, p. 3).</p>
INOVADOR	<p>Carland, Hoy e Carland (1988) concluem que o empreendedorismo é principalmente função de quatro elementos: traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão à inovação, risco e postura estratégica.</p>
LIDER	<p>“Uma vez que os empreendedores reconhecem a importância do seu contato face a face com outras pessoas, eles rapidamente e vigorosamente procuram agir para isso” (Markman & Baron, 2003, p. 114).</p>
OBSERVAÇÕES: <ul style="list-style-type: none">• Esse quadro e suas citações foram retirados do texto de SCHMIDT e BOHNENBERGER.• As citações foram replicadas nas Referências Bibliográficas deste Guia, para facilitar o entendimento do leitor.• Texto disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n3/v13n3a07.pdf	

Outro autor que também pesquisou características do comportamento empreendedor foi HIRSCHFELD (1987), entre seus estudos apresentamos alguns atributos desse comportamento, a saber:



➤ **Total comprometimento, determinação e perseverança:**

Esse atributo pode se tornar o verdadeiro diferencial para o empreendedor. O empreendedor é extremamente determinado na busca e cumprimento de suas metas de trabalho. Ele se compromete integralmente para que os objetivos sejam alcançados, é capaz de sacrificar horas das noites e de seus finais de semana para que seu empreendimento seja um verdadeiro diferencial de competitividade.

➤ **Guiados pela auto realização e crescimento:**

O empreendedor procura constantemente a realização pessoal e profissional, ele sabe que o sucesso de seu projeto depende de sua ousadia e coragem em galgar novos espaços. O crescimento permanece sempre a sua frente como um algo mais diante de cada nova conquista. Assim, esse sujeito não para nunca de crescer, podemos dizer que o empreendedor é “igual a lua cheia, quando deixa de crescer, começa a diminuir.”

➤ **Senso de oportunidades e orientação por metas:**

A perspicácia faz com que perceba a sua volta grandes oportunidades de desenvolvimento, é diante de cada oportunidade detectada que se estabelece o norte, o rumo a ser seguido, a meta a ser alcançada. Todas as ações que envolvem o seu empreendimento são pautadas nas metas estabelecidas.

➤ **Tomam iniciativas por responsabilidades pessoais:**

O empreendedor sempre toma iniciativa e assume responsabilidades, por isso é comum perceber esse sujeito envolvido nos mais diversos contextos sociais. Ele não tem medo de assumir espaço de liderança em instituições dos mais diversos setores – empresas, escolas, clubes de serviço, conselhos de classes e direitos. Sua responsabilidade o traz para o envolvimento com as ações que o envolvem.

➤ **Persistência na resolução de problemas:**

Diante das dificuldades, se mostra persistente, ele não desiste frente à adversidade do mercado e da sociedade. Os problemas, para ele, existem



para serem superados. Enquanto muitos sujeitos param e ficam ruminando frente seus problemas, o empreendedor, reflete e parte para a ação, aumentando a possibilidade de resolução do mesmo.

➤ **Conscientização e senso de humor:**

A consciência é seu maior trunfo. Ele geralmente sabe reconhecer suas forças e fraquezas, consegue canalizar as forças em busca da superação das fraquezas. Caso entenda necessário, parte em busca de pessoas ou instituições que agreguem valor a suas causas. Age friamente diante dos conflitos e mesmo que a situação mexa com seu estado emocional é possível que outras pessoas não percebam seus sentimentos íntimos, mas sim a firmeza na tomada de decisões. Essas reações promovem o seu senso de humor, ele é capaz de rir das próprias quedas e ao superar os obstáculos consegue divertir com os mesmos.

➤ **Busca obter FEEDBACK:**

Ele sabe que seu empreendimento e sua própria pessoa, não são perfeitos, assim na busca de uma superação constante procura obter retorno sobre suas ações e comportamentos. É na relação interpessoal com familiares, colaboradores, clientes e amigos que encontra respaldo para modificação em sua prática. O rever conceitos e atitudes são totalmente possíveis e necessários para esse sujeito.

➤ **Controle racional dos impulsos:**

Sua grande consciência traz a percepção da necessidade de controlar seus impulsos. Diante dos conflitos internos e externos pensa antes de agir, seu sentimento de auto-confiança é grande, o que demonstra ser uma pessoa fria nas decisões, pois suas escolhas foram bem pensadas e planejadas.

➤ **Tolerância ao stress, ambigüidade e incerteza:**

Somente consegue ser tolerante ao stress, a ambigüidade e a incerteza a pessoa que conhece muito bem suas capacidades e limitações. O empreendedor sabe que a incerteza é presente no dia-a-dia de qualquer pessoa ou instituição, por isso, fica atento a diversidade presente nos ambientes, para aproveitar dessa adversidade a seu favor. Enquanto



muitas pessoas não encontram tempo ou disposição para enfrentar novas atribuições, o empreendedor ultrapassa a incerteza, faz o seu próprio tempo e espaço e se supera.

➤ **Procura correr riscos moderados:**

“Tem coragem, irmão meu? Tem valentia? Não coragem diante de testemunhas, mas valentia de solitário e daquele ao qual nem mesmo um deus faz mais do que ser espectador. As almas frias, cegas, bêbadas, não são para mim corajosas. Tem coração aquele que conhece o medo, mas tem somente controle sobre o medo; aquele que olha para o abismo, mas com orgulho. Que olha para o abismo, mas com olhos de águia – que com garras de águia prende o abismo: isto constitui a coragem.” (Nietzsche, 1997, p. 273 in: DANIELON, 2004)

MORAES, CHAMON E CHAMON (2009) afirmam: *“o risco é inerente as atividades e é, portanto, uma condição de vida do ser humano. Viver é correr riscos.”* Com essa definição temos uma possibilidade de reflexão a respeito da condição necessária ao empreendedor de correr riscos moderados. O risco existe em qualquer situação, cabe ao sujeito o planejamento e o controle do mesmo, de forma a poder ousar em busca de novas conquistas. Os autores citados acrescentam: *“(...) os perigos estão presentes no nosso cotidiano e conservá-los sobre o controle é uma condição para que mantenhamos a civilização em expansão. (p83)”*

➤ **Pouca necessidade de status e poder:**

Para o empreendedor a implementação de seu projeto e a criatividade se tornam prioridades, o status e o poder acabam vindos como conseqüências de ações bem pautadas e planejadas.

➤ **Íntegro e confiável:**

Valores como a integridade e a confiabilidade fazem parte do comportamento e da vida de empreendedores. Já não é aceitável profissionais distantes dessas qualidades, muito menos um empreendedor que é um indivíduo que envolve e agrega muitas outras pessoas a sua volta. Assim ele é uma pessoa ética, que não se deixa seduzir por ganhos fáceis e que venham a ferir a integridade de outras pessoas ou instituições.



➤ **Decidido, urgente e paciente:**

Os passos para seus projetos futuros começam a ser dados agora, a tomada de decisões imediatas estão amalgamadas com seus projetos de vida e futuro. Ao mesmo tempo em que sabe lidar com aspectos urgentes de sua prática, consegue ser também, paciente e esperar o momento certo para a empreitada. O mesclar a decisão, a urgência e a paciência determinam posicionamentos coerentes com o momento e a necessidade.

➤ **Lida bem com o fracasso:**

O empreendedor não ganha sempre, ele sabe aproveitar dos seus fracassos como oportunidades de crescimento. É a inovação a partir da crise que se instaura com o fracasso. DANELON (2004) cita a celebre frase de NIETZSCHE no Assim falou Zaratustra: “Eu vos digo: é necessário ter em si, ainda, o caos, para parir uma estrela dançante. Eu vos digo: vos tens ainda o caos dentro de si.” O desconforto causado pelo caos faz o homem inovar e buscar novas alternativas para sua vida.

➤ **Formador de equipes:**

O empreendedor tem grande capacidade de agregar pessoas em torno de si e dos seus projetos. Possui grande poder de persuasão o que favorece aos seus colaboradores, amigos e familiares comprar os seus ideais como sendo próprios. Sabe bem que as conquistas de nada servem se não forem compartilhadas com outras pessoas. Ele verdadeiramente consegue formar times que buscam as mesmas metas e possuem os mesmos objetivos. Consegue com maestria descobrir e explorar os talentos presentes em cada um de seus colaboradores, talentos que muitas vezes nem esses sabiam que possuíam.



PERSUASÃO: Ato de convencer a outro indivíduo ou de lhe fazer sugestões eficazes as quais determinam as suas vontades. CALDERELLI, p. 555)



OBJETIVOS:

Desenvolver a mentalidade empreendedora refletindo sobre os comportamentos e atitudes presentes nas pessoas de sucesso.

Desenvolver a capacidade de se posicionar de forma crítica e reflexiva em busca de transformações no ambiente profissional em que o aluno está inserido.



REGRAS:

- Você deverá escolher uma das constatações de Hirschfeld, relacionadas e vistas acima como título de um texto dissertativo de 20 a 30 linhas, utilizando Fonte Arial 12, espaçamento entre linhas de 1,5.
- O texto tem que ser de sua autoria, não vale cópia de internet, todas as citações deverão vir entre aspas e citados os autores.

1.7 Baseando em Fatos Reais: Empreendedores de Sucesso

História de um grande Empreendedor: Sílvio Santos

Silvio Santos nome artístico de Senor Abravanel é um empreendedor de sucesso. Sua história mostra como o verdadeiro espírito empreendedor se sobressai e conquista as oportunidades nos momentos certos.

Enquanto estudante Senor Abravanel era considerado um aluno difícil, aos 12 anos escutava constantemente de sua professora: “desse jeito você não vai ser ninguém na vida”, frase dita, pois Silvio Santos gostava muito mais de falar do que de estudar.

Aos 14 anos de idade Silvio vira camelô, começando com a compra de carteira para título de eleitor. Comprou sua primeira carteira, vendeu e com o lucro comprou outras duas carteiras, BRAGA et. alli. acrescenta:

“Esperto, o garoto havia descoberto o filão na Avenida Rio Branco. Há dias observara os camelôs em ação. Queria encontrar uma maneira de ganhar dinheiro, sem muito esforço. Chamou-lhe atenção um homem que vendia



porta-título a rodo. À espreita, seguiu o vendedor para descobrir onde se conseguia a mercadoria a preço de banana.”

O jovem talento queria a independência financeira. Sem saber, fez uma análise de mercado, observando os demais camelôs. Descobriu o Seu Augusto que vendia em torno de 200 canetas em uma hora. BRAGA acrescenta que na observação dos camelôs viu outros “*mestres*”, assim descobriu que “*antes de tudo*”, precisava atrair a “*atenção do público. Falar do produto, de suas funções e, só no fim, do preço.*”

Como a função de camelô era ilegal, Silvio ficava a mercê da fiscalização, no entanto, sua postura fazia a diferença, foi o que ocorreu quando o “*diretor de fiscalização da prefeitura, não prendeu Silvio, como fez com os outros camelôs. Decidiu dar uma chance ao rapaz, que tinha uma aparência melhor(...) falava bem e tinha boa voz. Ao invés de levá-lo para a delegacia, entregou-lhe um cartão da Rádio Guanabara para tentar um emprego.*”

Disputou a vaga na emissora com nada menos que 300 candidatos, entre eles Chico Anysio e José Vasconcelos. Ficou na rádio em torno de um mês, pois percebeu que poderia ganhar até 5 vezes mais, trabalhando bem menos como camelô.

Como camelô ficou até se ingressar no Exército, nesse período começa a trabalhar na Rádio Continental, em Niterói. “*Nas idas e vindas enfadonhas das barcas da Cantareira, o locutor teve outra idéia: montar um serviço de alto-falantes.*” Conseguindo apoio de alguns comerciantes, Sílvio montou uma rádio na barca, ali nos intervalos das músicas divulgava os produtos de seus apoiadores e depois vendia espaço para outros comerciantes. Como seu tino era grande para o comércio, começou a vender cervejas e refrigerantes, dando uma cartela de bingo para quem comprasse um refrigerante. Assim a viagem que durava 2 horas ficava mais convidativa e Sílvio ganhava mais dinheiro.

Silvio estabeleceu uma ótima relação com seu fornecedor, a Cervejaria Antártica, que lhe convidou a ir a São Paulo durante um dos consertos da Barca que trabalhava.



A sorte novamente bate a sua porta. Foi convidado por Manoel da Nóbrega para ajudar a salvar sua imagem relacionada com o Baú da Felicidade, empresa que havia surgido da parceria entre Nóbrega e um Alemão. Nóbrega que era radialista famoso divulgava o produto e Alemão vendia parcelado um baú, cheio de presentes que seria entregue no Natal. O Alemão perdeu todo o dinheiro e Nóbrega para não perder a credibilidade chamou Sílvio a fim de convencer os clientes que o dinheiro seria devolvido.

Sílvio percebeu que a idéia do Baú da Felicidade era excelente e assim começa a tocar o projeto. Nóbrega não quis entrar como sócio devido ao medo, ele sabia que Sílvio era um jovem ousado.

Sílvio em consideração ao amigo Nóbrega devolve todo o dinheiro investido na empresa com Alemão. Afinal de contas, Nóbrega o tinha apoiado muito em seu início das atividades em São Paulo. Uma estada rápida na cidade de São Paulo se torna nessa época um grande salto na carreira de Sílvio Santos.

Para pagar suas dívidas Sílvio atuou em diversas frentes, animava circos, vendia produtos e era locutor.

Em 1961, estréia em um programa na antiga TV Paulista, hoje Rede Globo. Cresceu virtuosamente nas apresentações, quando a TV Paulista foi vendida para a Rede Globo, Sílvio continuou com seu programa dominical, diga-se, era dono do programa e não funcionário da Globo.

Pedro de Lara, funcionário e uma das apostas de Sílvio, afirma: **“é um homem que não se pertence. O trabalho o domina. Ele nasceu para ser um líder, mas para isso, abdicou de muitas coisas.”** (BRAGA)

Sílvio era verdadeiramente um fenômeno, em 1974 criou sua própria central de produção e tentava conseguir uma concessão para montar sua própria emissora de TV. No dia 22 de setembro de 1975, foi assinada a concessão do canal 11 – TVS, assim no início do ano seguinte Sílvio se desliga definitivamente da Globo.

O fenômeno aproveitou sua grande influência para estabelecer uma grande rede de relacionamento que desencadeou na criação do Sistema Brasileiro de Televisão, a segunda maior do ramo no Brasil.



O Grupo Sílvio Santos conta com 37 empresas, 11000 colaboradores, que juntas somaram R\$ 3,85 bilhões em 2007. BRAGA afirma: “só de salário ele retira R\$ 55 milhões do Baú.

Não é à toa que ele é também conhecido como "o homem do sorriso". Desde 1957, quando iniciou a saga com o Baú, Sílvio construiu uma carreira de conquistas. "Achava que ele subiria na vida por ter uma visão comercial. Mas nunca poderia imaginar que chegaria tão longe", confessa Carlos Alberto de Nóbrega, apresentador de A Praça É Nossa e amigo dos tempos bicudos. (BRAGA)

SBT em números:



- 28 anos de vida.
- Emprega cerca de 5 mil funcionários em sua rede.
- 65 colaboradores diretos trabalham no SBT desde 19/08/1981.
- Possui 109 emissoras.
- 24 horas de programação.
- Atinge 182 milhões de telespectadores.
- Está presente em 96% dos lares com televisão.
- Apresenta mais de 20 seriados campeões de audiência na escolha do público.
- A programação inclui 8 filmes por semana.
- Nos últimos anos, exibiu dezenas de filmes campeões de bilheteria, pela primeira vez na TV.
- Na sede na Vila Guilherme recebia 400 pessoas por semana para compor seus auditórios. O Complexo Anhanguera recebe em média 5 mil pessoas por mês.
- O site do **SBT** recebe mais de 4 milhões de acessos ao mês.
- Entrou para o Guinness 93, por ter um dos programas mais duradouros da TV. O "Programa Sílvio Santos" tem mais de 30 anos

FONTE: <http://www.sbt.com.br/institucional/numeros.asp>



Algumas empresas do Grupo Sílvia Santos:

Empresa	Produtos
Tele Sena	É um título de capitalização de pagamento único, lançado em novembro de 1991 pela Liderança Capitalização S.A. O consumidor adquire o produto pagando um valor e após um ano recebe de volta 50 % acrescido de juros. Durante a vigência do título o consumidor concorre a prêmios.
Banco PanAmericano	Banco destinado a empréstimos pessoais, financiamentos e cartões de crédito
Viagens PanAmericano	Agência de viagens nacionais e internacionais.
Baú da Felicidade	A mais de 50 anos no mercado o Baú da Felicidade é um “mecanismo simples de poupança” garante a aquisição programada de produtos. Hoje reformulada conta com 127 lojas, sendo 99 no Paraná.
Jequití Cosméticos	Empresa que trabalha com venda direta através de catálogos. Disponibiliza para vendas cosméticos, semijoias, bijuterias e acessórios.
Hotel Sofitel Jequitimar Guarujá	Sofisticado hotel 5 estrelas, localizado na cidade de Guarujá – SP. Conta com 301 apartamentos, SPA e um centro de convenções para 1600 pessoas.
BRASPAG	“Empresa de processamento de pagamentos para e-commerce e call Center. Integra todos os meios de pagamento e consolida o processo de contas a receber das principais lojas virtuais do Brasil.”
As informações foram retiradas a partir do site: http://www.sbt.com.br/homev10/	



Samuel Klein e Casas Bahia

Dedicação total a você

“Depois de uma infância marcada pelos horrores do nazismo, Samuel Klein vendeu produtos de porta em porta; veio para o Brasil na década de 50 e aqui construiu uma das maiores empresas do varejo da história, a Casas Bahia.

Samuel fugiu dos nazistas na Polônia e depois se tornou comerciante na Alemanha. Aportou aqui em 1952, comprou uma charrete e reiniciou os negócios no Bom Retiro. O nome da primeira loja, Casa Bahia, foi uma homenagem aos imigrantes nordestinos que se mudaram para o ABC^{iv} em busca de trabalho na indústria automobilística.

Simples, sempre vestido de camisa pólo de mangas-curtas e chinelos franciscanos, uma boa conversa no seu sotaque judaico, Samuel Klein, fundador da Casas Bahia, pode ser facilmente confundido com um dos seus fregueses. Sempre à frente dos negócios, ele construiu a maior empresa do varejo brasileiro, considerado pelos seus colaboradores, a quem chama de “filhos”, um pai e exemplo a ser seguido.

Samuel Klein nasceu em 15 de novembro de 1923 na aldeia de Zaklikov, a 80 quilômetros da cidade de Lublin, na Polônia. Terceiro de nove irmãos, filho de Sucher e Szeva Klein, Samuel teve uma infância modesta, ajudando o pai carpinteiro, depois de abandonar os estudos fugindo do preconceito e da perseguição aos judeus na época. Iniciada a Segunda Guerra Mundial, em 1939, Samuel Klein foi preso e enviado a um campo de concentração em Maidanek, na Polônia, junto com seu pai. Sua mãe e cinco irmãos mais novos foram para o campo de extermínio de Treblinka e Samuel nunca mais os viu. Foi enviado a um campo de trabalhos forçados, onde sobreviveu com as habilidades de carpinteiro.

Em 1944 Samuel conseguiu fugir aproveitando-se de uma distração dos guardas, quando os alemães resolveram retirar os presos de Maidanek e levá-los a pé para a Alemanha. Permaneceu na Polônia até o fim da guerra. Em seguida foi para Munique, na Alemanha, onde ficou por seis anos.

Samuel tornou-se comerciante na Alemanha: comprava vodca de fazendeiros e vendia para os soldados russos, além de viajar para vários lugares abastecendo com o que estava em falta. Em cinco anos juntou algum dinheiro. Em Berlim conheceu e casou-se com Chana, uma jovem vendedora de uma loja de calçados. Nesta época Samuel já tinha se reencontrado com a família que havia sobrevivido àqueles duros anos. Em 1950 nasceu o primeiro filho do casal, Michael Klein. Samuel e Chana Klein tiveram outros três filhos - Saul, Oscar e Eva Klein -, já no Brasil.

Cansado de conviver com guerras e instabilidades políticas, Samuel decidiu, em 1951, aventurar-se pela América do Sul. Primeiro foi para a Bolívia e ali se deparou com o país em plena guerra civil. Mudou o rumo e chegou no ano seguinte ao Brasil. Ficou no Rio de Janeiro, na casa de uma tia, por seis semanas, depois veio para São Paulo, chamada na época de “cidade do trabalho e do emprego”.



Com US\$ 6 mil no bolso, Samuel Klein comprou uma casa e uma charrete e, com a ajuda de um conhecido que transitava bem pelo comércio do Bom Retiro, reduto dos imigrantes judeus e árabes na década de 50, conquistou uma carteira de 200 clientes e algumas mercadorias - roupas de cama, mesa e banho. De porta em porta, começou a mascatear pelas ruas de São Caetano do Sul, na Grande São Paulo. Cinco anos depois, em 1957, Samuel comprou sua primeira loja, no centro de São Caetano, que chamou de “Casa Bahia” em homenagem aos imigrantes nordestinos que haviam se mudado para a região em busca de trabalho na indústria automobilística. No endereço de número 567 da avenida Conde Francisco Matarazzo, Samuel aumentou a variedade de produtos e começou a trabalhar com móveis, colchões, entre outros itens. A clientela não demorou a frequentar a loja para pagar suas prestações e adquirir novas mercadorias. Era o início de um império que foi conquistando cada vez mais clientes e mercados.

As lojas seguintes foram abertas na região do ABC, nas cidades de Santo André e Mauá. Mesmo com as novas filiais, Samuel continuou a vender nas ruas. Chegou a ter 80 lojas com mercadorias comercializadas de porta em porta.

Em 1970 adquiriu o controle acionário de uma financeira, a Intervest, com o objetivo de financiar os fregueses nas lojas e dar impulso a abertura de novas filiais. Foi nesta época que o sistema de venda de porta em porta foi encerrado; em 1970, abriu a primeira loja em São Paulo, no bairro de Pinheiros.

Os filhos Michael e Saul Klein começaram a trabalhar na sede da empresa na década de 80, período em que foi inaugurada a centésima loja. Sempre à frente dos negócios, Samuel comandou a expansão em ritmo acelerado, com a abertura de novas filiais nos Estados de Minas Gerais, Paraná, Mato Grosso do Sul e Santa Catarina, todas na década de 90. Em 1996, a Casas Bahia abriu o maior Centro de Distribuição da América Latina, e segundo maior do mundo, em Jundiaí. Nos anos 2000, chegou a Goiás e ao Distrito Federal.

Em 2003 Samuel completou 80 anos e publicou sua biografia: “Samuel Klein e Casas Bahia, uma trajetória e sucesso”, pela Editora Novo Século.

No ano seguinte, a Casas Bahia entrou no Estado do Rio Grande do Sul, já com 14 milhões de clientes e mais de 400 lojas. Em 2006 Samuel Klein foi agraciado com o título de “Cidadão Paulistano”, concedido pela Câmara Municipal de São Paulo. Um ano antes, a Casas Bahia já tinha 23 milhões de clientes.”

Fonte: <http://site.casasbahia.com.br/noticiasDetalhe.do?cod=442> acesso em 10/07/10.



SAIBA MAIS. – Casas Bahia em números:



- Início das atividades em 1952 – com uma charrete.
- Em 1957 adquire sua primeira loja em São Bernardo do Campo, coloca o nome de Casas Bahia em consideração aos seus clientes.
- 565 lojas em dez estados: (SP, RJ, MG, PR, ES, SC, GO, MS, MT, BA), além do Distrito Federal.



- Possui um centro de tecnologia que funciona em São Bernardo do Campo – SP, monitoramento 24 horas, 365 dias no ano. A Gestão da empresa é feita em tempo real.
- O prédio do Centro de Tecnologia conta com 8 mil m².
- Casas Bahia possui 8 Centros de Distribuição (CD) responsáveis pelo abastecimento de todas as lojas da rede. Os CDs estão localizados em Jundiaí, Ribeirão Preto e São Bernardo do Campo (SP), Betim (MG), São José dos Pinhais (PR), Duque de Caxias (RJ), Campo Grande (MS) e Pirajá (BA).
- O CD de Jundiaí possui 300 mil m² de área construída, sendo o 2º maior do mundo.
- 6 entrepostos – Paraná, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso, Distrito Federal e Santa Catarina – onde os produtos são recebidos dos CD e distribuídos em caminhões médios para entrega aos clientes.
- Capacidade de armazenagem em seus depósitos: 8,3 milhões de m³.
- Frota - mais de 3000 veículos pesados próprios, que em 2009 percorreram mais de 120 milhões de quilômetros.
- Em datas comemorativas chega a entregar mais de 1,2 milhões/mês.

Fonte: www.casasbahia.com.br

REALIZE. Responda as questões abaixo:



- Quais características empreendedoras podem ser identificadas em Sílvio Santos e Samuel Klein?
- Faça uma lista com pelo menos 10 outros empreendedores.
- E aponte no mínimo 3 competências e habilidades presentes nos mesmos que fizeram a diferença para o seu sucesso.
- Ao fazer a lista escolha alguns empreendedores de sua cidade: vizinhos, amigos, conhecidos e familiares.



Assista aos filmes indicados:

Fique atento aos objetivos de nossa atividade:

Compreender o diferencial presente nos personagens dos filmes que favoreceram o alcance dos objetivos e consequentemente o desenvolvimento da mentalidade empreendedora.



Aprofundar o conceito de empreendedorismo e iniciar a reflexão sobre planejamento estratégico, percebendo o estabelecimento de metas e o alcance dos objetivos.

Você deverá destacar cenas significativas dos filmes, onde foi possível perceber, uma ou mais, das seguintes características: “ESTABELECIMENTO DE METAS”, “O ALCANCE DOS OBJETIVOS” E OU “DESENVOLVIMENTO DA MENTALIDADE EMPREENDEDORA”.

Filme 1: O PRESENTE

Este filme conta a história de um jovem que tem uma relação difícil com seu avô. Ele tem um estilo de vida caro e vai herdar a fortuna da família quando seu avô morrer. Quando isso finalmente acontece, para colocar a mão no dinheiro, ele precisa cumprir algumas tarefas que o falecido deixou. Nessas tarefas, o herdeiro terá que aprender algumas coisas importantes e perceber que alguns valores irão seguir com ele para sempre, ensinando-o a valorizar coisas que antes não dava importância.

Filme 2: DESAFIANDO GIGANTES

Nos seus seis anos como técnico de futebol americano de uma escola, Grant Taylor nunca conseguiu levar seu time Shiloh Eagles a uma temporada vitoriosa. E ao ter que enfrentar crises profissionais e pessoais aparentemente insuperáveis, a ideia de desistir nunca lhe pareceu tão atraente. É apenas depois que um visitante inesperado o desafia a acreditar no poder da fé que ele descobre a força da perseverança para vencer.



Filme 3: EM BUSCA DA FELICIDADE

"Chris Gardner (Will Smith) é um vendedor, que apesar do seu talento, luta desesperadamente por conseguir sustentar a família. A mulher acaba por deixá-lo sozinho com o filho de cinco anos e Chris decide aceitar um estágio não remunerado numa conceituada empresa, na esperança de conseguir emprego no final. No entanto, as suas dívidas levam a que os dois sejam despejados do apartamento onde vivem e tenham de recorrer a todos os refúgios possíveis para passar a noite..."

Filme 4: MEU NOME É RÁDIO

Na Carolina do Sul, o técnico de futebol americano Harold Jones (Ed Harris) faz amizade com Radio (Cuba Gooding Jr.), um estudante de colegial que é deficiente mental. O relacionamento do dois dura décadas e Radio se transforma de um garoto tímido e atormentado a uma inspiração para a comunidade onde vive.

Filme 5: DE PORTA EM PORTA

Portland, Oregon, 1955. Apesar de ter nascido com uma paralisia cerebral, que cria limitações na sua fala e movimentos, Bill Porter (William H. Macy) tem todo o apoio da sua mãe para obter um emprego como vendedor na Watkins Company. Bill consegue o emprego, apesar de certa relutância devido às suas limitações, pois teria que ir de porta em porta oferecendo os produtos da companhia. Bill só conseguiu o emprego quando disse para lhe darem a pior rota. Primeiramente Bill é rejeitado pela pessoas "normais", mas ao fazer sua 1ª venda para uma alcoólatra reclusa, Gladys Sullivan (Kathy Baker), ele literalmente não parou mais. Por mais de 40 anos Bill caminhou 16 quilômetros por dia e, para ajudá-lo nesta trajetória, além da sua mãe e Gladys, surgiu Shelly Soomky Brady (Kyra Sedgwick).

Os filmes acima são clássicos que poderão ampliar nossa concepção de empreendedorismo, favorecendo uma maior compreensão do comportamento humano e da possibilidade de mudança de postura.



1.8 Empreendedores: Energizadores de Pequenas Empresas

É indiscutível a importância do empreendedor em todas as empresas, nos mais diversos ramos. Sejam empresas de pequeno, médio ou grande porte. Sua capacidade de correr riscos calculados, estabelecer metas, criar redes de contato, persuadir, buscar oportunidades e iniciativas, buscar informações, ser exigente e eficiente, persistir, planejar e monitorar sistematicamente demonstra a grande energia presente nesse sujeito. Energia aqui entendida como a capacidade ou potencial para a realização de uma atividade específica, como o grau de atividade exercido na conduta.

É incontestável a importância dessa força motriz presente no sujeito empreendedor, ela mobiliza para a ação, faz com que o mesmo saia da inércia e caminhe no sentido da superação dos próprios limites impostos pelo mercado e sociedade.

Os empreendedores são, sobretudo, energizadores de empresas, das grandes e pequenas, no entanto nas grandes geralmente essas características não ficam tão evidentes, já que as ações, as conquistas são pautadas em um trabalho muito mais coletivo do que nas pequenas empresas, já que as decisões envolvem “conselhos de gestores”. O trabalho parece ficar mais fragmentado.

É na pequena empresa que essa capacidade de energizar: ligar, dar força, acender, colocar, movimentar, empurrar, levar para frente, acreditar, transformar, modificar e impulsionar se fazem mais presentes. Esses verbos indicam a ação do empreendedor para colocar em funcionamento o empreendimento.

Na pequena empresa as decisões e ações dos empreendedores são mais perceptíveis. Talvez pela proximidade que esse estabelece com seus clientes, colaboradores e fornecedores.



O energizador:

- **Busca oportunidades e tem iniciativa:** se adianta aos fatos e faz as coisas antes do solicitado, trabalha para impulsionar o negócio, conquistando novas áreas, produtos e serviços.
- **Seus riscos são calculados:** se sente desafiado e procura correr riscos moderados, ele calcula cada etapa e passos a serem dados.
- **É exigente e busca a qualidade e eficiência:** chega a ser perfeccionista ao buscar concluir uma atividade ou elaborar um produto. Sempre encontra um caminho mais rápido, simples e eficiente para cumprir com suas tarefas. Preocupa-se em fazer as coisas ultrapassando padrões de normalidade e alcançando a excelência. Cumpre com prazos estabelecidos.
- **É persistente:** age diante de obstáculos significativos, muda de estratégias para alcançar os objetivos desejados. Diante dos desafios, revê procedimentos, caminhos e alternativas para a superação.
- **É comprometido:** possui a capacidade de trazer para si a responsabilidade pelos seus sucessos e fracassos, assumindo o resultado de suas escolhas. É capaz de somar aos seus colaboradores para terminar uma tarefa e esforça-se para manter os clientes satisfeitos.

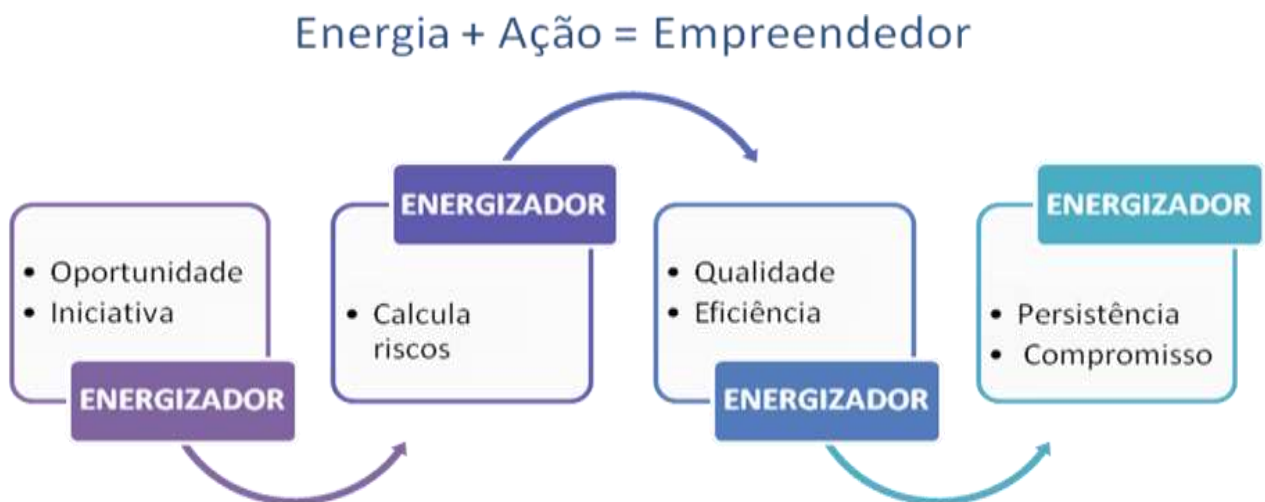


Figura 4 - Energizador



1.9 Intra-Empreendedor

É um termo relativamente recente que surge e é utilizado por grandes empresas que buscam a inovação e o dinamismo em um ambiente extremamente competitivo. Diante da globalização da economia e com o aumento acirrado da competitividade as grandes empresas precisam sair de um formato extremamente burocrático e partir para um ambiente mais dinâmico e capaz de acompanhar as mudanças rápidas e constantes do mundo organizacional.

Assim, surge o intra-empresendedor que possui muitas semelhanças com o empreendedor. O empreendedor arrisca seu capital e sua empresa no mercado, o intra-empresendedor arrisca seu salário, carreira e emprego.

AIDAR fala sobre a procura de investidores por “idéias inovadoras” e sobre a importância do intra-empresendedorismo para ajudar nesse processo e permitir as grandes empresas a inovação, ele aponta:

O crescimento do capital de risco reforça a idéia de que muitos investidores começam a procurar mesmo oportunidades de investimentos em idéias inovadoras, conduzidas por empreendedores oportunistas, em vez de manterem seu dinheiro nas ações de grandes corporações que sustentam seu sucesso apenas com produtos e serviços de marcas consagradas no mercado. Ao desenvolver o intra-empresendedorismo, porém, a organização consegue quebrar esse dilema, ao apoiar que os próprios funcionários atuem como empreendedores e que novos produtos e serviços possam ser criados não apenas na área de pesquisa e desenvolvimento da empresa. (2007, 122)

É a abertura para o novo nas grandes empresas e ao mesmo tempo é uma grande oportunidade para colaboradores demonstrarem o senso de criatividade e a capacidade de inovação. Esse movimento promovido pelo intra-empresendedorismo possui como consequência o sentimento de pertença ao empreendimento, ou seja, o colaborador passa a se sentir parte ativa nos processos que giram em torno do empreendimento, é o sentir-se envolvido e responsável por ações que transformam e fazem a diferença.



O intra-empREENDEDOR, também chamado de empreendedor interno tem sido responsável por grandes transformações na concepção e atitude gerencial, ajudando com que as mesmas tenham novas idéias, criem oportunidades e valorizem a interdisciplinaridade entre os seus colaboradores, o que permite a solidificação de um verdadeiro espírito de equipe.

Aidar sinaliza para algumas barreiras que tem sido superadas, como a própria visão conservadora e verticalizada, a intolerância quanto ao erro, à rigidez no controle das ações e procedimentos, o cerceamento da criatividade entre outras.



APLICAÇÃO PROFISSIONAL. Você demonstra, através de suas atitudes, ser um Intra-empREENDEDOR dentro dos ambientes onde atua? (Faculdade, emprego, igreja, comunidade...) Faça um registro de suas reflexões em seu Portfólio.

O quadro abaixo adaptado de Pinchot III e Hisrich, retirado do livro de Aidar, demonstra uma comparação entre empreendedores, intra-empREENDEDORES e gerentes tradicionais.



	Gerentes tradicionais	Empreendedores	Intra-empreendedores
Motivos principais	Promoção como outras compensações, como escritório, auxiliares e poder.	Independência, oportunidade de criar e dinheiro.	Independência e capacidade de avançar nas compensações corporativas.
Orientação de tempo	Curto prazo – atingir cotas e orçamentos semanais, mensais, trimestrais e o planejamento anual.	Sobrevivência e crescimento do negócios entre 5 e 10 anos.	Entre gerentes tradicionais e empreendedores, dependendo do cronograma corporativo.
Atividade	Delega e supervisiona mais do que envolve diretamente.	Envolvimento direto.	Mais envolvimento direto que delegação de tarefas.
Risco	Cuidadoso	Assume riscos moderados	Assume riscos moderados.
Fracasso e erros	Esforça-se para evitar erros e surpresas. Adia o reconhecimento do fracasso.	Trata erros e fracassos como experiências de aprendizado.	Tenta ocultar projetos arriscados, o que lhe permite aprender com os erros, sem seus custos políticos.
Decisões	Geralmente concorda com a alta direção.	Segue sua visão particular. Decisivo e orientado para a ação.	Capaz de fazer com que os outros concordem em ajudar a realizar seu sonho.
A quem serve	Agrada aos outros.	Agrada a si e aos clientes.	Agrada a si, aos clientes e patrocinadores.
História familiar	Membros da família trabalharam em grandes organizações.	Passado de pequena empresa, profissional, liberal ou agricultor.	Passado de pequena empresa, profissional, liberal ou agricultor.
Relacionamento com os outros	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações e acordos como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.



1.10 Planejamento Estratégico

O planejamento é intrínseco ao ser humano desde a sua origem, quando este se organizava para a caçada e vivia em pequenos grupos, estabelecendo estratégias de sobrevivência. Com sua evolução e das organizações sociais onde se encontra, trabalha e vive o planejamento ganha uma importância maior: garantir a sobrevivência frente às diversas ameaças e oportunidades da sociedade.

O planejamento funciona como um mapa do tesouro, estabelecendo regras, mostrando caminhos, indicando obstáculos e dando dicas de forma a facilitar o alcance ao tesouro escondido. Todos os seres humanos precisam repensar constantemente seus posicionamentos e posturas, sendo que um bom planejamento pode indicar o “caminho das pedras.”

Ao planejar é necessário rever conceitos, compreender a cultura, os valores e os ideais do objeto de planejamento. Já que planejamento cabe não somente às empresas, mas também a vida das pessoas, aos partidos políticos, às administrações públicas e privadas.

Todos nós precisamos ter objetivos na vida, quem não os tem, passa a vida girando em torno de um mesmo eixo, não sendo capaz da inovação e de novas conquistas. Os objetivos definidos ajudam nas escolhas e na tomada e retomada de percursos.

O dicionário Aurélio traz a seguinte definição para Planejar: *“é fazer o plano ou a planta de, projetar, traçar, tencionar, elaborar um plano.”* (574) Assim o empreendedor estabelece os planos de sua vida e os de sua empresa, alias ambos vivem amalgamadas dentro dele, misturadas como sendo uma só coisa – empresa e vida, empreender e construir – vida e empresa.

NOGUEIRA e MOREIRA(1988) ao citar Quinn, apontam algumas dimensões de estratégias:

- conter os mais importantes objetivos, as mais significativas políticas e as mais importantes ações a serem executadas;
- ser concebida através de um pequeno conjunto de conceitos e forças, que lhe são coesão, equilíbrio e foco;



- lidar tanto com os imprevistos quanto com o desconhecido. A essência da estratégia é a construção de uma postura que, embora potencialmente flexível, seja tão forte em seletividade, que permita a organização atingir seus objetivos a despeito da ação imprevista ou desconhecida de forças externas;
- possuir uma hierarquia, principalmente no caso de organizações complexas.

NOGUEIRA e MOREIRA(1988) ainda acrescentam características para uma estratégia eficaz:

- apresentar objetivos claros e decisivos;
- promover a iniciativa, preservando a liberdade de ação e aumentando o comprometimento;
- concentrar força e poder no momento e local crucial;
- prover flexibilidade, através da construção de reservas de recursos;
- coordenar e comprometer a liderança;
- surpreender os competidores;
- promover a segurança para a base de recursos do negócio.



Fique atento ao exercício estabelecido, aponte sua visão pessoal e objetivos diante da vida.

A. Qual a minha perspectiva para daqui a 20 anos?

Como você se vê? O que você estará fazendo? O que você terá conquistado? (faça uma relação mais completa possível, abordando todos os aspectos: familiar, profissional, social...



B. Qual a minha perspectiva para daqui a 10 anos?

Como você se vê? O que você estará fazendo? O que você terá conquistado? (faça uma relação mais completa possível, abordando todos os aspectos: familiar, profissional, social...)

C. Qual a minha perspectiva para daqui a 5 anos?

Como você se vê? O que você estará fazendo? O que você terá conquistado? (faça uma relação mais completa possível, abordando todos os aspectos: familiar, profissional, social...)



Preencha o quadro apontando seus objetivos e metas diante da vida, para os períodos estabelecidos:

O QUÊ:	MINHAS METAS PESSOAIS E COM RELAÇÃO A MINHA PROFISSÃO/EMPRESA		QUE PASSOS DEVO DAR E QUE ATITUDE TOMAR PARA ATINGIR ESSAS METAS?
	5 anos	12 meses	
Tempo:			
Situação – minha:			
Situação – empresa:			
Quero conquistar:			
Estarei fazendo:			
Que metas novas surgirão depois deste período:			
Como pretendo crescer e desenvolver:			
Outras:			



O empreendedor ao estabelecer objetivos claros e ao definir as ações que deverá tomar para alcançá-los está fazendo uma verdadeira ponte que o liga do lugar onde está ao lugar onde pretende chegar. Sabe, contudo, que no seu caminho existirão muitas barreiras que terão que ser superadas, diversas variáveis que podem interferir diretamente em suas escolhas, são elas: políticas, sociais, econômicas, culturais, entre outras. Para que a ponte transponha essas variáveis o empreendedor assume riscos calculados e lança mão de estratégias bem fundamentadas.

Ele toma **atitude** diante de suas escolhas, organiza processos perceptuais, motivacionais e adaptacionais que o direcionam ao objeto desejado. Sua atitude pode ser proativa ou reativa.

A **atitude proativa** está relacionada com a capacidade de inovar no comportamento, de quebrar verdadeiros paradigmas, de romper com velhos padrões culturais estabelecendo novas possibilidades de sucesso. Ao tomar atitudes proativas o sujeito é capaz de ultrapassar comportamentos pessoais e profissionais a favor de assumir novas tecnologias e posturas.

A **atitude reativa** está diretamente relacionada à perpetuação de determinados comportamentos adquiridos. É a mesmice, condição de repetição. Ao assumir essa atitude o sujeito não inova e permanece preso aos mesmos paradigmas. É válido para essa atitude a máxima: “em time que se ganha, não se mexe.” Essa situação de perpetuação leva a estagnação, ao monocromático diante do arco-íris.

Leia o livro: O segredo de Luísa de Fernando Dolabela.



“Estudante de odontologia, Luísa não estava feliz com a faculdade nem com os planos de se tornar dentista. Então uma idéia irresistível passou a dominar seus pensamentos: criar seu próprio negócio.

Mas por onde começar? Ela não tinha capital, nenhuma noção de administração nem qualquer experiência profissional e não conhecia ninguém que pudesse bancar o seu projeto. Só tinha certeza de que faria o que fosse preciso para realizar o seu sonho.



É essa a trajetória de aprendizado que você vai viver junto com Luísa. Usando uma envolvente roupagem de ficção, Fernando Dolabela consegue ensinar os princípios fundamentais do empreendedorismo sem academicismos ou teorias inúteis.

Ao longo da história você vai descobrir as principais características do empreendedor, as exigências do mercado e os meios de encontrar dentro de si a determinação e a vontade de chegar lá.

O Segredo de Luísa tem várias leituras possíveis. Estruturado de forma peculiar, ele apresenta quadros que permitem escolher a abordagem que mais o atrai: o crescimento de Luísa, o crescimento técnico ou ambas as coisas.”

Texto retirado da orelha do livro.

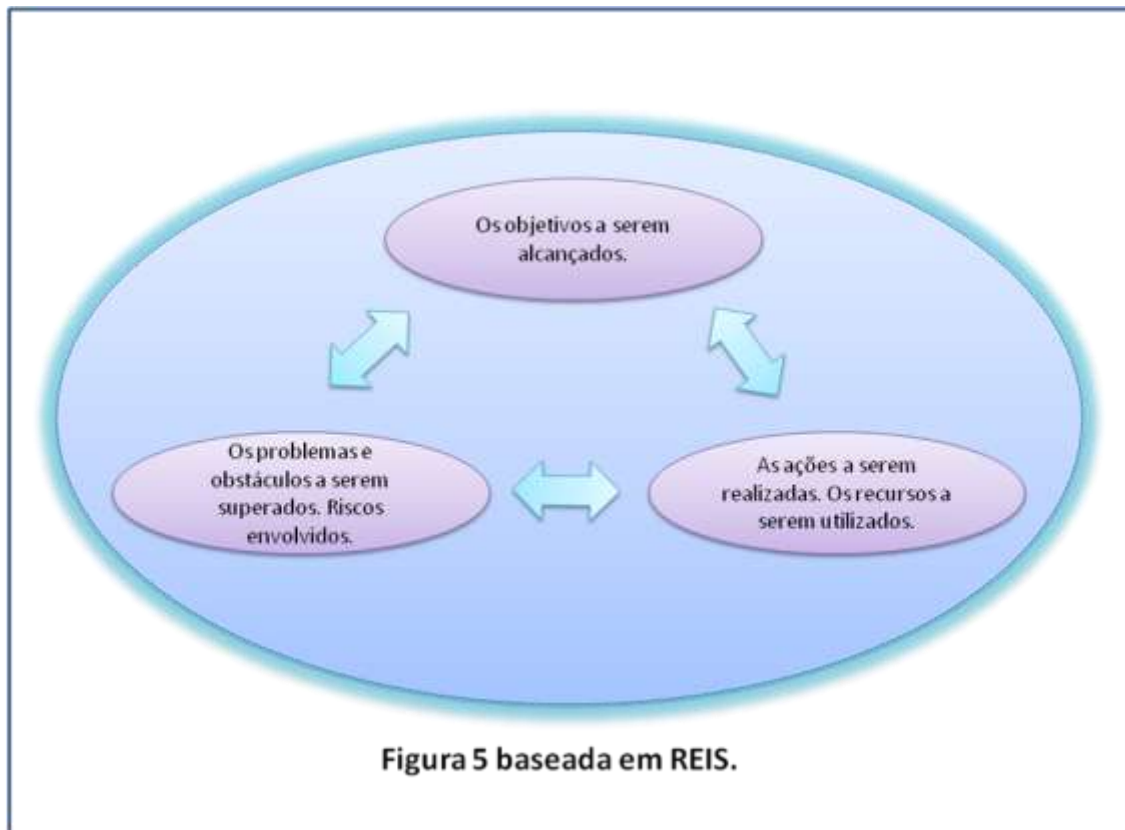
O planejamento estratégico ajuda a responder algumas questões básicas para o desenvolvimento e sucesso de um empreendimento, tais como:

- Qual o negócio da empresa?
- Onde a mesma quer estar no futuro?
- O que os empreendedores precisam fazer para que a empresa alcance o lugar desejado?

REIS (2005) aponta que independente do tipo, ramo da organização e forma de decisão estratégica terá que chegar “as seguintes definições”:

- Quais os objetivos (resultados e prazos) a serem alcançados para ter vantagem competitiva.
- Quais os problemas a serem resolvidos (ou obstáculos a serem superados) para alcançar os objetivos, e os riscos associados. Estes elementos definem, em alto nível, o escopo da estratégia.
- Quais as ações a serem realizadas e os recursos a serem utilizados para resolver os problemas e gerenciar os riscos, de modo a atingir os resultados nos prazos estabelecidos. Estes elementos determinam os custos a serem incorridos na implementação da estratégia.

A figura abaixo, adaptado de REIS, apresenta a proposta de visão esquemática da discussão e decisão estratégica:



Podemos concluir que no Planejamento Estratégico: os objetivos a serem alcançados se relacionam com as ações a serem realizadas e os recursos a serem utilizados, que se relacionam com os problemas e obstáculos a serem superados e os riscos envolvidos, que automaticamente retornam aos objetivos superados. Tudo funcionando de forma cíclica e interligada.

1.11 Como Elaborar um Planejamento Estratégico

Para elaborar um planejamento estratégico é necessário pensar em uma cadeia de tempo e espaço. Mesmo que esse tempo seja de longo prazo é importante estar bem estabelecido de forma que todas as forças sejam direcionadas e canalizadas para o alcance dos objetivos pré-determinados.

CHOLODOVISKIS (2008), baseado em CHIAVENATO aponta 4 fases estabelecidas no processo de elaboração de um Planejamento



Estratégico: *“Formulação dos objetivos organizacionais a serem alcançados, análise interna das forças e limitações da empresa, análise externa do meio ambiente e formulação das alternativas estratégicas.”*

CHIAVENATO (2007) apresenta diferenciação entre “objetivos, metas e resultados” para ele os objetivos são determinados e marcados pelo que se pretende realizar, enquanto não se realiza os objetivos temos a chamada meta e quando atingimos a mesma chamamos de resultados.

Ele afirma que os objetivos devem ser redigidos e observados de forma abrangente afim de “estimular a criatividade” e também de forma “restrita para oferecer uma direção ao negócio.” Já que todo empreendimento possui uma ampla variedade de objetivos: *“financeiros, comerciais, administrativos, tecnológicos, sociais, comunitários etc”* Enquanto muitos desses objetivos somam-se, acrescentando um ao outro, outros divergem em sua finalidade. Ao propor uma ação de marketing para divulgar um determinado produto, automaticamente estará ajudando nas vendas. No entanto um objetivo de redução de custos pode ser incompatível com o objetivo de aumento salarial dos colaboradores. Sendo assim, ao estabelecer um planejamento, faz necessário um trabalho colegiado envolvendo todos os setores e departamentos de uma instituição, de forma que todos compreendam as decisões e os passos a serem dados pela organização.

Chiavenato acrescenta que determinadas empresas determinam uma ordem hierárquica para os objetivos e apresenta 3 tipos de objetivos:

1. **Objetivos globais ou estratégicos:** são os objetivos mais importantes da empresa. São globais porque envolvem a empresa como um todo e se estendem a longo prazo. Por essa razão, são alcançados em períodos de tempo mais dilatados e requerem um esforço integrado e coeso de toda a empresa. Em geral, os objetivos globais envolvem um período de três a cinco anos. Exemplo: ter, em até 24 meses, cerca de um milhão de clientes ou produzir um milhão de garrafas por mês, ou ainda aumentar em 25% o faturamento da empresa.
2. **Objetivos táticos ou departamentais:** são os objetivos de cada divisão ou departamento da empresa. Podem ser objetivos financeiros (lucro anual, orçamento anual, despesas financeiras mensais, custo mensal das vendas), mercadológicos (vendas, faturamento mensal, participação no mercado), administrativos (despesas administrativas, aumento da eficiência e da produtividade), de produção (produção mensal, custos



industriais mensais, produtividade das máquinas e equipamentos) etc. São objetivos de médio prazo e com uma dimensão de tempo a médio prazo. Esse médio prazo, em geral, é o período contábil de um ano.

3. **Objetivos operacionais:** são os objetivos de cada tarefa ou atividade da empresa. Referem-se aos objetivos cotidianos de cada atividade ou produto da empresa, como produção diária, vendas diárias, estoque diário, tempo médio de atendimento ao cliente, porcentagem de visitas com pedidos etc. Exemplo: aumentar o número de visitas a clientes em 5% no próximo mês ou reduzir o custo operacional de produção em 3% em dois meses. (149)

1.12 Missão

Para o estabelecimento de um bom planejamento estratégico é extremamente importante a definição da missão da empresa.

A missão torna-se o verdadeiro “espírito” do empreendimento, sua razão de ser, ela deve ser curta e extremamente objetiva. CHOLODOVSKIS (2008) afirma que a *“missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico (...), a determinação de onde a empresa quer ir. Corresponde ao horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.”*

A missão é a definição explícita do negócio, demonstra os motivos de sua existência, a identidade e o foco do empreendimento. CHIAVENATO (2007) acrescenta: *“a missão da empresa está voltada para a definição do negócio e do cliente, a fim de saber o que fazer (produto/serviço), como fazer (tecnologia a ser utilizada) e para quem fazer (mercado).”*(143)

Observem no quadro abaixo algumas empresas e sua missão:



EMPRESA / INSTITUIÇÃO	MISSÃO
UNIS	“Formar pessoas socialmente responsáveis, em diferentes áreas do conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento da região em que atua”. ^v
Philips	"Melhorar a qualidade de vida das pessoas por meio da introdução oportuna de inovações significativas." ^{vi}
Lojas Americanas	“Ajudar as pessoas a melhorar continuamente a sua qualidade de vida, provendo-lhes acesso a produtos de qualidade, com o melhor atendimento e serviços, poupando-lhes tempo e dinheiro.” ^{vii}
Petrobras	Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua. ^{viii}
SEBRAE MG	O Sebrae-MG tem como missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo em Minas Gerais. ^{ix}
Grupo Gerdau	O Grupo Gerdau é uma empresa com foco em siderurgia que busca satisfazer as necessidades dos clientes e criar valor para os acionistas , comprometida com a realização das pessoas e com o desenvolvimento sustentado da sociedade . ^x
AmBev	“Criar vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços.”
Fiat	Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio. ^{xi}
Sadia	Alimentar consumidores e clientes com produtos saborosos e saudáveis, com soluções diferenciadas. ^{xii}
O Boticário	Criar produtos e serviços que enalteçam a beleza e promovam o bem-estar das pessoas, traduzindo essa intenção em valores percebidos pelos clientes, para conquistar a sua fidelidade e assegurar o crescimento e a rentabilidade do negócio. ^{xiii}



REALIZE. Faça uma pesquisa em sua cidade e descubra a missão de pelo menos 3 empresas legalmente constituídas, registre o resultado no seu Portfólio/Caderno.

1.13 Visão

Demonstra onde a instituição/empresa pretende estar no futuro. Apresenta uma perspectiva de longo prazo, CHIAVENATO (146) sinaliza que *“enquanto a missão se refere à essência do negócio e da sua própria razão de ser e existir, a visão está focada no futuro e no destino.”*

Através da visão o empreendedor se projeta dentro de 5, 10, 15 anos, ele consegue ver a sua empresa no futuro, sabendo aonde quer chegar começa com mais solidez os primeiros passos rumo ao destino estabelecido, todos os esforços são direcionados. Assim cabe ao sujeito empreendedor acreditar e através de seu poder de persuasão influenciar seus parceiros, colaboradores e admiradores para que também acreditem no mesmo projeto, CHIAVENATO (147) acrescenta:



Quanto mais o empreendedor divulga a visão de futuro do seu negócio, tanto mais seus parceiros e colaboradores entenderão exatamente o que devem fazer para chegar lá e ajudar a empresa a alcançar seu sucesso. O empreendedor precisa transmitir o que tem em mente para o seu negócio e a visão constitui a imagem mais apropriada para isso. Por essa razão, o empreendedor deve trabalhar como um visionário, alguém dotado de uma imagem mental do que deverá ser seu empreendimento ao longo do tempo. É para essa direção que o negócio deve caminhar com toda a força e os esforços conjugados. A visão funciona como uma bússola para os parceiros envolvidos. Além disso, a visão tira a empresa da chamada zona de conforto, que é a gradativa acomodação profissional que caracteriza certos negócios.

CHIAVENATO (147), ainda, apresenta com base em Vasconcelos e Pagnoncelli o quadro abaixo que demonstra diferenças entre missão e visão:

MISSÃO	VISÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Inclui o negócio da empresa • É o ponto de partida • É o documento de identidade da empresa • Identifica “quem somos” • Dá o rumo à empresa • É orientadora • Tem o foco do presente para o futuro • Tem vocação para a eternidade 	<ul style="list-style-type: none"> • É o sonho no negócio • É o lugar para onde vamos • É o passaporte para o futuro • Projeta “quem desejamos ser” • Fornece energia para a empresa • É inspiradora • Tem o foco no futuro • É mutável, conforme os desafios

Na figura 6^{xiv} podemos perceber a evolução de uma marca através dos anos e essa evolução somente acontece com o desenvolvimento da empresa em questão, com a visão de futuro de seus fundadores e administradores.

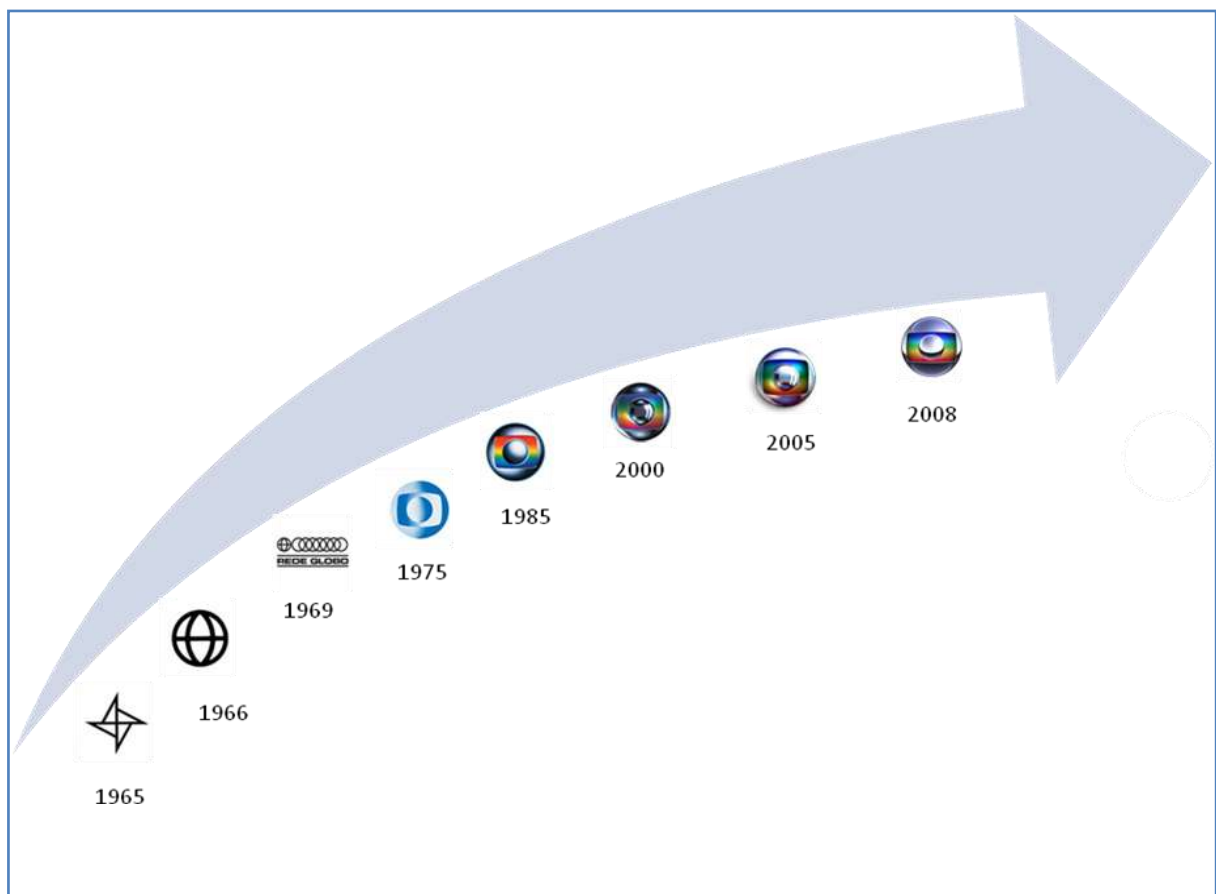


FIGURA 6 – Evolução da marca Globo



Os diversos formatos evolutivos da marca da Rede Globo de Televisão demonstram ao mesmo tempo um marco histórico e de evolução, assim acontece com o empreendedor que possui visão de futuro. Ao pensar e repensar o empreendimento, sente a necessidade de também evoluir sua imagem e marca. Consegue valorizar a história, sabe de suas raízes e bases, no entanto, não deixa de se projetar com relação ao futuro.

EMPRESA / INSTITUIÇÃO	VISÃO
UNIS	Até 2013, ser a Instituição de Ensino Superior privada do Sul de Minas que propicia ao seu público o maior número de conexões com o mundo do trabalho.
Philips	“Em um mundo em que a complexidade toca cada vez mais todos os aspectos da nossa vida, seremos líderes ao cumprir a promessa de marca "sense and simplicity".”
Lojas Americanas	“Ser a melhor empresa de varejo do Brasil.” A melhor empresa consiste em: <ul style="list-style-type: none">• Sermos considerados pelos clientes como a melhor opção de compras no Brasil;• Sermos considerados pelos acionistas / investidores como o melhor retorno no segmento;• Sermos uma excelente opção de desenvolvimento profissional no setor de varejo;• Sermos um excelente canal de distribuição para os nossos fornecedores.
Petrobras	Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.
SEBRAE MG	Ser excelência na articulação do desenvolvimento das micro e pequenas empresas, comprometidos com a qualidade e a responsabilidade social.
Grupo Gerdau	Ser uma empresa siderúrgica global, entre as mais rentáveis do setor.
AmBev	“Ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor.”
Fiat	Estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos.
Sadia	Ser reconhecida por sua competitividade em soluções de agregação de valor e respeito ao crescimento sustentável da cadeia de valor.
O Boticário	Ser reconhecida por colaboradores, parceiros, clientes e segmento onde atua como uma das mais importantes referências mundiais em beleza e fazer que suas ações para a preservação da vida estabeleçam uma forte identificação com a sociedade.



1.14 Valores



Valor:

Avaliação subjetiva da importância de um determinado elemento ou fator de qualquer categoria, em relação com outros elementos ou fatores da mesma categoria. (CALDERELLI, 740)

Valor é dar sentido, importância a determinado objeto. São as crenças fundamentais que funcionam como pivô de articulação em torno do qual a empresa se constitui. Através dessas a maioria dos seus colaboradores e clientes acreditam. Guarido filho (2001) afirma que:

O uso do conceito de valores permite que se reconheça a multiplicidade de preferências no concernente a meios e fins, podendo-se enfatizar as diferentes posições de valor e sua relação com as ações, as regras e a estrutura organizacional. Além disso, o enfoque nos valores reflete a questão da legitimidade de ações, regras e estruturas que se considera adequadas à medida que são compartilhadas pelos dirigentes e outros membros da organização, mediante mecanismos de adesão e/ou imposição.

Os valores organizacionais ajudam na priorização das ações a serem desempenhadas, além de legitimar as mesmas, já que são pautadas em decisões e marcas específicas de um determinado empreendimento. Os valores funcionam como detonadores de motivação, trabalhando no sentido de direcionamento das ações dos colaboradores e empreendedores.

São os valores que ajudam a formar a cultura, através deles podemos perceber o senso de ética a direcionar a dinâmica organizacional.

Miguel e Teixeira (2009) fazendo uma leitura de Oliveira e Tamoyo, propõe “*uma estrutura para os valores organizacionais, composta por oito tipos motivacionais:*”



Fator 1 -Realização	a valorização da competência para o alcance do sucesso da organização e dos empregados.
Fator 2 – Conformidade:	valorização do respeito às regras e modelos de comportamento no ambiente de trabalho e no relacionamento com outras organizações.
Fator 3 – Domínio:	valorização do poder, tendo como meta a obtenção de status, controle sobre pessoas, recursos e mercado.
Fator 4 – Bem-estar:	valorização da satisfação dos empregados mediante a qualidade de vida no trabalho.
Fator 5 – Tradição:	valorização dos costumes e práticas consagradas.
Fator 6 – Prestígio:	valorização do prestígio organizacional na sociedade, mediante a qualidade de produtos.
Fator 7 – Autonomia:	valorização de desafios, a busca de aperfeiçoamento constante, a curiosidade, a variedade de experiências e a definição de objetivos profissionais dos empregados.
Fator 8 – Preocupação com a coletividade:	valorização do prestígio organizacional na sociedade, mediante a qualidade de produtos.

Fonte: Miguel e Teixeira (adaptado)

Assim, diante do proposto podemos afirmar que os valores organizacionais encontram sustentação na capacidade de realização presente no empreendedor; na capacidade de respeitar as regras e normas no seu ambiente e também no mercado onde atua; na capacidade de liderança, o que faz com que tenha domínio sobre colaboradores e conheça bem o mercado; na valorização de colaboradores e na busca do bem-estar dos mesmos; na capacidade de valorizar a tradição empresarial, sem, contudo deixar de inovar e galgar novas oportunidades; na capacidade de usufruir de status diante do mercado, pautados na qualidade e envolvimento organizacionais; na liberdade encontrada para a inovação, superação de desafios e estabelecimento de objetivos; por fim, na capacidade de criar redes de contatos de forma a valorizar a coletividade e a comunidade em seu entorno.



Veja os valores do Grupo UNIS: Prestabilidade - Excelência
– Inovação.



Levante e registre no Portfólio Individual os valores de 10 empresas que você conhece. Ao levantar cada valor pontue a importância do mesmo para o consumidor final, no que eles podem ajudar na evolução e qualidade de vida das pessoas?

Registre tudo em seu Portfólio Individual / Caderno.

Preencha o quadro abaixo:

Empresa / organização	Valores	Importância
Grupo UNIS	Prestabilidade - Excelência – Inovação.	Através desses valores o Grupo Unis pode ajudar no desenvolvimento, inovando constantemente e formando profissionais extremamente capacitados e capazes de atuar com eficácia e eficiência no mercado.



Apontamentos sobre a próxima unidade

Nesta Unidade tivemos a oportunidade de conhecermos um pouco sobre o Empreendedor e seu significado para a sociedade moderna.

Não tivemos a intenção de esgotar o assunto, mas de apresentar caminhos e possibilidades para que o leitor compreenda a importância e seja capaz de reconhecer em si algumas competências e habilidades que podem fazer a diferença no mercado de trabalho.

Reafirmo que este documento é apenas um Guia que possui a função de direcionamento dos estudos, portanto para conhecer mais e aprofundar o assunto, oriento verificar o referencial teórico que deu embasamento para esse trabalho, ampliando horizontes e solidificando os conhecimentos aqui adquiridos.

Em nossa próxima Unidade, teremos a oportunidade de conhecer uma importante ferramenta de Planejamento Estratégico, o **Plano de Negócios**. Estudaremos e construiremos cada parte do mesmo: Sumário Executivo, Plano Operacional, Plano de Marketing, Plano Financeiro, Construção de Cenários e Avaliação.

Ao elaborar um Plano de Negócios conseguiremos aproximar a teoria sobre Planejamento Estratégico da prática. Fazendo um link e percebendo sua aplicabilidade no dia-a-dia de pequenas, médias e grandes empresas.

Espero você nas próximas atividades.

Abraços!

Professor Alessandro



Referências Bibliográficas

AIDAR, Marcelo Marinho. **Empreendedorismo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BIRLEY, S., & MUZYKA, D. F. (2001). **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books.

BRAGA, Élcio, SOUZA, Patícia Melo e VITA, Rachel. **Biografia de Sílvio Santos: Sílvio Santos veio daqui**. Disponível em:

http://geraldofreire.uol.com.br/biografia_silvio_santos.htm, acesso em 11/07/2010.

HIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas : um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio** / Idalberto Chiavenato. - 2.ed. rev. e atualizada. - São Paulo : Saraiva, 2007.

CALDERELLI, Paulo. **Dicionário Enciclopédico: Psicologia Geral**. Editora Formar. São Paulo: SP.

CARLAND, J. W., HOY, F., & CARLAND, J. A. C. (1988). "Who is an entrepreneur?" Is a question worth asking. *American Journal of Small Business*, 12(4), 33-39.

CHEN, C. C., GREENE, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295-316.

CHOLODOVSKIS, Kaminsky Mello. **Guia de Estudo – Empreendedorismo**. Varginha: GEaD – UNIS/MG, 2008.

DANELON, Márcio. **Para um ensino de filosofia do caos e da força: uma leitura à luz da filosofia nietzschiana**. Cad. CEDES [online]. 2004, vol.24, n.64, pp. 345-358. ISSN 0101-3262. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v24n64/22835.pdf> , acesso em 09/07/10.

DEGEN, R. (1989). **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: MacGraw- Hill.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. (2001). **Empreendedorismo, transformando idéias em negócios**. São Paulo: Campus.

DRUCKER, P. F. (1986). **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini-Aurélio Século XXI: o minidicionário da língua portuguesa**. 5ª ed. ver. e ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.



FILION, L. J. (1999). **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, 34(2), 5-28.

GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo e MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. **A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2001, vol.5, n.2, pp. 33-63. ISSN 1982-7849. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n2/v5n2a03.pdf>, acesso 15/07/10

HIRSCHFELD, Henrique. **Viabilidade técnico-econômico de empreendimentos: roteiro completo de um projeto**. São Paulo: Atlas, 1987.

HISRIC, R. D., & PETERS, M. P. (2004). **Empreendedorismo** (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.

KAUFMAN, L. (1991). **Passaporte para o ano 2000**. São Paulo: Makron Books.

LONGENECKER, J. G., MOORE, C. W., & PETTY, J. W. (1997). **Administração de pequenas empresas. Ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books.

MARKMAN, G. D., & Baron, R. A. (2003). **Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others**. *Human Resource Management Review*, 13(2), 281-301.

MELLO, Sérgio Carvalho Benício de; LEAO, André Luiz Maranhão de Souza e PAIVAJUNIOR, Fernando Gomes de. **Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2006, vol.10, n.4, pp. 47-69. ISSN 1982-7849. <http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n4/a03v10n4.pdf>, acesso em 15/07/10.

MIGUEL, Lilian Aparecida Pasquini e TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. **Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2009, vol.13, n.1, pp. 36-56. ISSN 1982-7849. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n1/a04v13n1.pdf>, acesso em 14/07/10.

MORAES, Pedro Milton; CHAMON, Marco Antônio e CHAMON, Edna Maria Querido de Oliveira. **Viver é muito perigoso: a representação social do risco**. In. CHAMON, Edna Maria Querido de Oliveira. *Representação social e práticas organizacionais*. Rio de Janeiro: Brasport, 2009, 75.

NOGUEIRA, A. Roberto R. e MOREIRA, Paula C. A.. **O alinhamento estratégico e a construção do futuro: um estudo exploratório**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 1998, vol.2, n.2, pp. 103-125. ISSN 1982-7849

OLIVEIRA, Paulo e LACERDA, Juarez. **Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva**. *Ci. Inf.* [online].



2007, vol.36, n.2, pp. 46-53. ISSN 0100-1965.
<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n2/05.pdf>, acesso em 15/07/10

REIS, Adalberto Faria dos e COSTA, Ivanir da. **Proposta de integração da engenharia de software nas estratégias empresariais**. *Prod.* [online]. 2005, vol.15, n.3, pp. 448-455. ISSN 0103-6513.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio** / Cláudio Afrânio Rosa. - Brasília: SEBRAE, 2007.

SOARES, Weber e RODRIGUES, Roberto Nascimento. Redes sociais e conexões prováveis entre migrações: internas e emigração internacional de brasileiros. *São Paulo Perspec.* [online]. 2005, vol.19, n.3, pp. 64-76. ISSN 0102-8839. <http://www.scielo.br/pdf/spp/v19n3/v19n3a06.pdf> acesso em 15/07/10

SOUZA, E. C. L., SOUZA, C. C. L., ASSIS, S. A. G., & ZERBINI, T. (2004, setembro). **Métodos e técnicas de ensino e recursos didáticos para o ensino do empreendedorismo em IES brasileiras**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, PR, Brasil, 28.

SCHMIDT, Serje e BOHNENBERGER, Maria Cristina. **Perfil empreendedor e desempenho organizacional**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2009, vol.13, n.3, pp. 450-467. ISSN 1982-7849. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n3/v13n3a07.pdf>, acesso 09/07/10.

SEIXAS, Raul. **Metamorfose Ambulante**. Fontana/Plygram, 1969, faixa 3.

URIARTE, Luiz Ricardo et. alli. **O Empreendedor**. Escola de Novos Empreendedores. UFSC, disponível em: <http://intranet.itajai.sc.gov.br/arquivos/sedeer/2007-12-11-17-d41d8cd98f.pdf>, acesso no dia 08 de julho de 2010.

VRIES, M. F. Kets. **A Personalidade Empreendedora**. São Paulo: Nacional, 1996.





Referências Eletrônicas

Algumas grandes invenções do último milênio:

<http://midasdesign.wordpress.com/2007/04/09/as-dez-maiores-invencoes-do-ultimo-milenio/> acesso em 06 de julho de 2010.

Documento em PDF do Professor Dornelas:

<http://www.cp.utfpr.edu.br/empreendedor/downloads/dornelas.pdf>

Informações sobre incubadoras de empresas:

http://www.sebraesp.com.br/empreendedores_futuro/inovacao_tecnologia/incubadoras_empresas

Incubadoras de Negócios de São José dos Campos:

<http://www.cecompi.org.br>

Texto O empreendedor:

<http://intranet.itajai.sc.gov.br/arquivos/sedeer/2007-12-11-17-d41d8cd98f.pdf>

Memorial:

http://memorialformativo.blogspot.com/2007/09/memorial_5.html

Site do SBT:

<http://www.sbt.com.br/>

Site das Casas Bahia:

<http://www.casasbahia.com.br>



Notas

ⁱ O termo Mito do Empreendedor foi baseado no documento de DORNELAS 2003, disponível no endereço: <http://www.cp.utfpr.edu.br/empreendedor/downloads/dornelas.pdf> acesso em 09/07/10.

ⁱⁱ O Folder de divulgação foi obtido, em junho de 2010, através do Gerente de Incubadora de Negócios, Sr. Francisco Antônio M. Novaes. Maiores informações podem ser obtidas através do site: <http://www.cecompi.org.br>

ⁱⁱⁱ Significado de memorial retirado do seguinte endereço: http://memorialformativo.blogspot.com/2007/09/memorial_5.html, acesso em 10/07/10.

^{iv} Região do estado de São Paulo que engloba as seguintes cidades: Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul.

^v Informações retiradas do seguinte endereço: http://portal.unis.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=29, acesso em 14/07/2010.

^{vi} Informações retiradas do seguinte endereço: <http://www.philips.com.br/about/company/missionandvisionvaluesandstrategy/index.page>, acesso em 14/07/10

^{vii} Informações retiradas do seguinte endereço: <http://ri.lasa.com.br/site/aempresa/visaogeraldaempresa.php?id=651>, acesso em 14/07/10

^{viii} Informações retiradas do seguinte endereço: http://www2.petrobras.com.br/petrobras/portugues/visao/vis_index.htm, acesso em 14/07/10

^{ix} Informações retiradas do seguinte endereço: http://www.sebraemg.com.br/Geral/VisualizadorConteudo.aspx?cod_areasuperior=36&navegacao=SOBRE_NÓS, acesso em 14/07/10

^x Informações retiradas do seguinte endereço: <http://www.gerdau.com.br/sobre-gerdau/missao-visao-valores.aspx>, acesso em 14/07/10

^{xi} Informações retiradas do seguinte endereço: <http://www.fiat.com.br/mundo-fiat/institucional/gestao/missao.jsp> acesso em 14/07/10.

^{xii} Informações retiradas do seguinte endereço: <http://ri.sadia.com.br/static/ptb/valores.asp?language=ptb> acesso em 15/07/10.

^{xiii} Informações retiradas do seguinte endereço: <http://www2.boticario.com.br/portal/site/institucional/oquenosome.asp> acesso em 15/07/10.

^{xiv} As imagens da Rede Globo de Televisão foram retiradas do seguinte endereço: <http://redeglobo.globo.com/TVG/0,,9648,00.html> acesso em 14/07/10.