

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UM ESTUDO DO PROCESSO EMPREENDEDOR E CARACTERÍSTICAS
EMPREENDEDORAS

RODOLFO ELCI DE CASTRO
EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO (ORIENTADOR)

SÃO CARLOS
2010

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**UM ESTUDO DO PROCESSO EMPREENDEDOR E CARACTERÍSTICAS
EMPREENDEDORAS**

RODOLFO ELCI DE CASTRO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Área de concentração: Empreendedorismo e Inovação
Orientador: Edmundo Escrivão Filho

**SÃO CARLOS
2010**

RESUMO

CASTRO, R. E. **Um Estudo do Processo Empreendedor e Características Empreendedoras**. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Engenharia de São Carlos – USP, 2010.

O presente trabalho apresenta um estudo sobre a evolução da teoria do empreendedorismo e as diferentes visões sobre o tema, sendo complementado por uma análise mais detalhada sobre a busca e o amadurecimento de oportunidades empreendedoras, as características empreendedoras e como ocorre o processo empreendedor.

Tais temas embasam o estudo de caso realizado para compreender como ocorre o processo empreendedor na prática, bem como o comportamento das pessoas responsáveis pela criação desses empreendimentos, os empreendedores, suas necessidades e dificuldades.

Palavras-chave: Empreendedorismo, empreendedor, oportunidades, características empreendedoras.

ABSTRACT

CASTRO, R. E. **Um Estudo do Processo Empreendedor e Características Empreendedoras**. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Engenharia de São Carlos – USP, 2010.

This work presents an analysis about the evolution of the entrepreneurship theory and the different visions about the subject, complemented by a detailed study about the pursuit and maturation of entrepreneurial opportunities, entrepreneurial characteristics and the development of the entrepreneurial process.

These subjects support the case study performed to understand how the entrepreneurial process actually occurs on practice and the behavior of new business creators, the entrepreneurs.

Keywords: Entrepreneurship, entrepreneur, opportunities, entrepreneurial characteristics.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----------|
| Quadro 1: O desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor | 6 |
| Quadro 2: Exemplos de diferentes formas de oportunidades de empreendedorismo que resultam de mudanças tecnológicas | 15 |
| Quadro 3: Características de um empreendedor de sucesso..... | 28 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----------|
| Figura 1: Esboço de um plano de negócio | 21 |
|--|-----------|

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----------|
| Tabela 1: Análise dos Motivadores para Empreender | 34 |
| Tabela 2: Análise das Características do Empreendedor..... | 35 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----------|
| Gráfico 1: Análise dos Motivadores | 34 |
| Gráfico 2: Análise das Características do Empreendedor..... | 36 |
| Gráfico 3: O que foi Criado..... | 38 |
| Gráfico 4: Identificação da Oportunidade | 39 |
| Gráfico 5: Análise da Oportunidade | 39 |
| Gráfico 6: Experiência no Ramo | 40 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 1 |
| A. CONTEXTUALIZAÇÃO | 1 |
| B. JUSTIFICATIVA..... | 3 |
| CAPÍTULO 1: EMPREENDEDORISMO | 5 |
| 1.1 A EVOLUÇÃO DA TEORIA DO EMPREENDEDORISMO | 5 |
| 1.2 AS DIFERENTES VISÕES..... | 8 |
| CAPÍTULO 2: OPORTUNIDADES EMPREENDEDORAS | 13 |
| CAPÍTULO 3: PLANO DE NEGÓCIO | 19 |
| 3.1 CONTEÚDO DO PLANO DE NEGÓCIO..... | 20 |
| CAPÍTULO 4: CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS..... | 23 |
| 4.1 CONTEXTO EMPREENDEDOR | 23 |
| 4.1.1 <i>Histórico Familiar</i> | 24 |
| 4.1.2 <i>Valores Pessoais</i> | 24 |
| 4.1.3 <i>Educação Formal</i> | 25 |
| 4.1.4 <i>Experiência Profissional</i> | 25 |
| 4.1.5 <i>Idade</i> | 25 |
| 4.1.6 <i>Modelos de Desempenho e Sistemas de Apoio</i> | 26 |
| 4.2 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS..... | 26 |
| CAPÍTULO 5: MÉTODO DE PESQUISA | 31 |
| 5.1 CARACTERIZAÇÃO DE PESQUISA..... | 31 |
| 5.1.1 <i>Escolha da Amostra</i> | 31 |
| 5.1.2 <i>Elaboração dos Questionários</i> | 31 |
| 5.1.3 <i>Coleta de dados</i> | 32 |
| 5.1.4 <i>Análise dos Resultados</i> | 32 |
| CAPÍTULO 6: RESULTADOS DO ESTUDO | 33 |
| 6.1 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS..... | 33 |
| 6.2 PROCESSO EMPREENDEDOR | 38 |
| CAPÍTULO 7: CONSIDERAÇÕES FINAIS | 41 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 43 |
| ANEXO I - QUESTIONÁRIO..... | 45 |

INTRODUÇÃO

A. CONTEXTUALIZAÇÃO

Desde os primórdios da espécie humana, têm-se relatos da busca e do desenvolvimento de alternativas que oferecessem melhor qualidade de vida ao homem, como ferramentas que facilitavam a caça, roupas que protegiam do frio e abrigos que ofereciam segurança. Foi a partir da necessidade de suprir instintos e melhorar a qualidade de vida que o homem passou a criar produtos e soluções.

Desde então, a sociedade passou por inúmeras evoluções, como a idade da pedra, o domínio do fogo, o cultivo da terra, o controle do regime dos rios, a construção das Pirâmides do Egito e da Muralha da China, o início das grandes navegações rumo ao “Novo Mundo”, a criação das máquinas a vapor, do alumínio, da lâmpada elétrica, do telefone, do avião, do computador e da internet. Não seriam esses exemplos de empreendimentos de extremo sucesso?

Logo se vê que o empreendedorismo e, concomitantemente, indivíduos empreendedores, fazem parte da evolução da espécie humana, inovando e deixando um legado para a sociedade. O que há dois séculos eram apenas empresas que surgiam pequenas e com produtos inovadores, como a Alcoa (alumínio), a General Electric (lâmpada elétrica) e AT&T (telefone) hoje figuram entre as maiores do mundo, sempre trazendo inovações à sociedade. Assim, percebe-se a importância que novos empreendimentos possuem para a sociedade.

Entretanto, com a transformação dos pequenos empreendimentos em grandes organizações, estudos, teorias acadêmicas e melhores práticas voltaram-se a eles, negligenciando, muitas vezes, as novas e pequenas empresas, que

necessitam de uma forma diferente de condução e são de extrema importância na evolução da sociedade.

Atualmente, novos empreendimentos surgem com novas soluções, produtos e serviços, mas, segundo pesquisa divulgada Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010) a respeito da demografia das empresas no Brasil, apenas 76,1% das empresas nascidas em 2007 continuaram abertas em 2008, sendo que em empresas em que apenas o proprietário atua, esse número cai para 70,6%. É um número alarmante e muito se deve à falta de apoio ao empreendedor, como também o seu despreparo para empreender, no qual o empreendedor negligencia etapas importantes para o desenvolvimento e estabilidade de seu negócio.

O processo de criação de um novo negócio, comumente chamado de Processo Empreendedor, segundo Hisrich e Peters (2004), é composto de quatro etapas principais: a) identificação e avaliação da oportunidade; b) desenvolvimento de um plano de negócio; c) determinação dos recursos necessários e; d) administração da empresa.

Com base nesse processo, este trabalho busca discutir, através de pesquisa bibliográfica, as características de um empreendedor e o desenvolvimento das duas primeiras fases do processo empreendedor: a identificação e avaliação da oportunidade e o desenvolvimento de um plano negócio.

Em complemento a essa discussão, será feita uma análise com empreendedores para verificar a existência de características empreendedoras e as etapas do processo empreendedor desenvolvidas por eles em seus empreendimentos.

B. JUSTIFICATIVA

Este trabalho justifica-se através de uma combinação de pessoas. De um lado, o autor, que enxerga o Empreendedorismo como uma atitude geradora de oportunidades e revolucionária, criando novos produtos, serviços, soluções, mercados e, principalmente, novas necessidades. De outro lado, o professor orientador Dr. Edmundo Escrivão Filho, estudioso do Pensamento Administrativo e da Gestão de Pequenas Empresas, que enxerga a carência de estudos a respeito da prática do processo empreendedor.

Dessa combinação, percebeu-se que um estudo a respeito do comportamento empreendedor poderia oferecer uma diretriz, tanto para empreendedores, como, para pesquisadores, que poderão direcionar seus estudos e pesquisas, através dos resultados obtidos, para melhorar a eficácia e eficiência das atitudes empreendedoras, gerando impactos positivos em toda a sociedade, que se beneficia com o surgimento de novos negócios no mercado.

CAPÍTULO 1: EMPREENDEDORISMO

Neste primeiro capítulo, através da revisão bibliográfica, busca-se compreender o termo Empreendedor e Empreendedorismo através de diferentes visões disponíveis na literatura. Inicialmente, essas visões serão estudadas e discutidas, buscando-se entender a essência do termo e defini-lo de forma clara e que apoie a continuação do trabalho.

Em seguida, será feito um levantamento bibliográfico de características empreendedoras comuns, bem como sua importância e interferência no processo empreendedor.

1.1 A EVOLUÇÃO DA TEORIA DO EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedor é oriundo do termo francês *entrepreneur*, que, traduzido literalmente, significa “aquele que está entre” ou “intermediário”. Segundo Hisrich e Peters (2004), a teoria do empreendedorismo desenvolveu-se juntamente com o termo, conforme pode ser observado na Tabela 1, extraída de Hisrich e Peters (2004, p. 27).

| | | |
|-------------|--|-------------------|
| Idade Média | Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala. | - |
| Século XVII | Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo. | - |
| 1725 | Pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital. | Richard Cantillon |
| 1803 | Lucros do empreendedor separados dos lucros de capital. | Jean Baptiste Say |
| 1876 | Distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam | Francis Walker |

| | | |
|------|--|-------------------|
| | juros e aqueles que obtenham lucro com habilidades administrativas. | |
| 1934 | O empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada. | Joseph Schumpeter |
| 1961 | O empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados. | David McClelland |
| 1964 | O empreendedor maximiza oportunidades. | Peter Drucker |
| 1975 | O empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso. | Albert Shapero |
| 1980 | O empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos. | Karl Vesper |
| 1983 | O intra-empreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida. | Gifford Pinchot |
| 1985 | O empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal. | Robert Hisrich |

Quadro 1: O desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor

A exemplo da primeira definição do empreendedor como intermediário, tem-se Marco Polo, que tentando estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente, atuava como intermediário ao assinar contratos com pessoas portadoras de recursos financeiros, que hoje chamaríamos de capitalistas de riscos, para comercializar mercadorias e compartilhar os lucros. Nesse caso, o capitalista assumia os riscos financeiros, enquanto o intermediário – empreendedor – assumia o papel ativo do negócio dirigindo-o e assumindo seus riscos inerentes (HISRICH; PETERS, 2004).

Na Idade Média, o empreendedor era o participante ou o administrador de grandes projetos de construção, como castelos e fortificações, prédios públicos e catedrais. Nesse caso, os recursos eram oriundos de outra parte e, assim, o empreendedor não assumia grandes riscos (HISRICH; PETERS, 2004).

Já no século XVII, o risco volta a unir-se ao empreendedorismo, sendo que o empreendedor era a pessoa que fornecia serviços ou bens estipulados a partir de um contrato de preço fixo com o governo, no qual a variação nos custos era o risco absorvido pelo empreendedor. Foi nesse período que Richard Cantillon, economista e escritor, definiu uma das primeiras teorias do empreendedor, sendo considerado por muitos, o criador do termo. Ele definiu o empreendedor como aquele que opera com riscos ao comprar por um preço certo e vender a um preço incerto (HISRICH; PETERS, 2004).

No século XVIII, o empreendedor foi considerado como o usuário de capital, independentemente de sua origem. Diferenciando-se, assim, o termo empreendedor do fornecedor de capital, esse considerado como investidor de risco, que é um administrador profissional que investe com risco buscando retorno sobre o capital (HISRICH; PETERS, 2004).

No fim do século XIX e início do século XX, gerentes e empreendedores eram confundidos. Segundo Ely e Hess (1937 apud HISRICH; PETERS, 2004), o empreendedor é aquele que assume a responsabilidade sobre a empresa, organizando-a e operando-a com suas habilidades, assumindo seus lucros ou prejuízos.

Já em meados do século XX, o empreendedorismo passa a ser relacionado à inovação. Tem-se então a definição dada por Joseph Schumpeter:

“A função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, de modo mais geral, um método tecnológico não experimentado, para produzir um novo bem ou um bem antigo de uma maneira nova, abrindo uma nova fonte de suprimento de materiais, ou uma

nova comercialização para produtos, e organizando um novo setor.” (SCHUMPETER, 1952 apud HISRICH; PETERS, 2004, p. 28).

Assim foi a evolução da teoria de empreendedorismo e do termo empreendedor, sendo que seu estágio mais recente fundamenta as visões de diferentes autores mais recentes, que serão discutidas na seção seguinte.

1.2 AS DIFERENTES VISÕES

Embora o empreendedor seja normalmente considerado como aquele começa um próprio, novo e pequeno negócio, Drucker (2008), afirma que se esse novo negócio não cria uma nova necessidade e satisfação ao consumidor, ele não pode ser considerado como um negócio empreendedor, mesmo sendo um negócio novo. Dessa visão, percebe-se que empreendimento é aquilo que, de alguma forma, modifica e inova o que se tem até o momento, tarefa que pode ser feita elevando o rendimento de recursos, criando novos processos e métodos ou, ainda, criando novos mercados e consumidores.

“O empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade.” (DRUCKER, 2008, p. 36).

Drucker (2008) acrescenta que o espírito empreendedor, aquilo que torna uma pessoa empreendedora, não é um traço de personalidade, mas sim uma característica distinta que permite ao indivíduo comportar-se bem frente a desafios empreendedores, caracterizados por decisões que precisam ser tomadas a partir da incerteza.

Ainda baseado em Drucker (2008), tem-se que embora as pequenas e novas empresas compartilhem muitas características, são necessárias algumas especiais para que ela possa ser considerada empreendedora, o que torna apenas uma pequena parcela dessas realmente empreendedoras. Segundo o autor, as empreendedoras são aquelas que criam algo novo e diferente, mudando e criando valores.

Vale salientar que ser uma pequena ou nova empresa não é uma condição necessária para se ter uma empresa empreendedora. Ao contrário disso, o empreendedorismo tem sido largamente incentivado e aplicado em grandes organizações, sendo muitas vezes considerado o motivo de sucesso das mesmas.

Uma antiga e boa definição para empreendedor de Joseph Schumpeter, que compartilha dos mesmos princípios de Peter Drucker é apresentada a seguir:

“O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais.” (SCHUMPETER, 1949 apud DORNELAS, 2008, p. 22).

Dornelas (2008), também cita a visão de Kirzner (1973), o qual acredita que empreendedor é aquele que, a partir de um ambiente de caos e turbulência cria um equilíbrio ao identificar/criar oportunidades na ordem presente.

Dornelas (2008), ainda acrescenta que por trás da ousadia da inovação e da criação de algo novo ou de um novo uso de algo já existente, estão pessoas ou até mesmo equipes empreendedoras que, como característica, são visionárias, questionadoras, abertas aos riscos e que buscam algo diferente e/ou novo, empreendendo e fazendo acontecer .

Segundo Dornelas (2008), o empreendedorismo pode ser visto como uma forma de resposta à competição, forçando as pessoas a adotar novos paradigmas, eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e gerando riqueza para a sociedade.

“O empreendedorismo é o combustível para o crescimento econômico, criando emprego e prosperidade. Economistas e especialistas americanos são unânimes em dizer que a resposta para a saída da crise continua sendo a mesma: estimular e desenvolver o empreendedorismo em todos os níveis.” (DORNELAS, 2008, p. 9).

Dornelas (2008), também acrescenta a visão publicada pelo programa *Global Entrepreneurship Monitor* no relatório executivo publicado em 2000, no qual foram dadas duas definições para o empreendedorismo. A primeira é chamada de empreendedorismo de oportunidade, em que uma empresa é criada a partir de um planejamento prévio, com objetivos e metas traçadas visando ao crescimento da mesma, à geração de lucros, empregos e riqueza. Já a segunda, chamada de empreendedorismo de necessidade, caracteriza-se pela atitude de arriscar um novo negócio por falta de opção, que comumente ocorre sem planejamento, não agregando ao desenvolvimento econômico devido ao alto índice de fracasso. Vale salientar que o empreendedorismo de necessidade pode ser observado com maior frequência em países em desenvolvimento, influenciando toda a atividade empreendedora do país.

Já Baron e Shane (2007), baseados na definição de Shane e Venkataraman (2000), criticam a definição do empreendedorismo apenas a partir das

características do empreendedor e o que ele faz, considerando-a incompleta. Os autores acrescentam que o empreendedorismo envolve a presença de oportunidades lucrativas e pessoas empreendedoras. Eles definem:

“o empreendedorismo, como uma área de negócios, busca entender como surgem as oportunidades para criar algo novo (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção ou matérias-primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes); como são descobertas ou criadas por indivíduos específicos que, a seguir, usam meios diversos para explorar ou desenvolver essas coisas novas, produzindo assim uma ampla gama de efeitos.” (BARON; SHANE, 2007, p. 06).

Assim, tal definição sugere que o empreendedorismo possui ações-chave, como identificar uma oportunidade e identificar as atividades na exploração e desenvolvimento dessa oportunidade, tornando-o um processo.

Baron e Shane (2007) sistematizam o processo empreendedor a partir das seguintes fases: reconhecimento de uma oportunidade; decidir ir em frente e reunir os recursos iniciais; lançar um novo empreendimento; construir o sucesso e colher as recompensas. Vale salientar que tais fases buscam não limitar ou dividir o ato de empreender, mas criar uma sequência organizada de eventos que possibilitem enxergá-lo como um processo e oriente os empreendedores.

Percebe-se então que, apesar de algumas diferenças, os autores modernos consideram o empreendedorismo não apenas como a abertura de uma nova e pequena empresa, mas sim como uma nova forma de se fazer algo, uma inovação naquilo que já existe, criando novos padrões, mercados e necessidades. E ainda,

com a contribuição mais recente de Shane e Venkataraman (2000) e Baron e Shane (2007), tem-se a sistematização do empreendedorismo como um processo que possui etapas, passível de ser estudado e analisado.

Nos capítulos seguintes, serão discutidos os tópicos Oportunidades Empreendedoras, Plano de Negócio e Características do Empreendedor que complementam a discussão realizada nesse capítulo sobre o empreendedorismo como um processo e colaboram para a realização de um estudo de caso para compreender como ocorre, na prática, o processo empreendedor e quais características estão presentes nos empreendedores.

CAPÍTULO 2: OPORTUNIDADES EMPREENDEDORAS

A partir da definição de empreendedorismo do capítulo anterior, sabe-se que a base do empreendedorismo está na inovação, sendo esta uma busca necessária àquele que deseja empreender. Segundo Drucker (2008), os empreendedores precisam praticar a inovação sistemática: a busca deliberada e organizada de mudanças e a análise sistemática de oportunidades. Segundo ele, encontrarão oportunidades empreendedoras, aqueles que monitorarem sete fontes de mudanças (DRUCKER, 2008).

Quatro fontes são internas à instituição, empresarial ou pública, ou ao setor em que a instituição se insere. Assim, são oportunidades mais visíveis para as pessoas envolvidas. Essas quatro fontes são: o inesperado, algo que acontece por acaso e resulta em uma nova oportunidade que pode ser usufruída; a incongruência, uma discrepância entre o que é e o que deveria ser e que gera, em si, a oportunidade; a inovação baseada na necessidade do processo; e mudanças na estrutura do setor ou na estrutura do mercado (DRUCKER, 2008).

As outras três fontes de oportunidades são externas à empresa ou ao setor geradas por mudanças no meio social, filosófico, político e intelectual e, por sua vez, podem ser exploradas mais facilmente por pessoas externas a eles. Essas fontes são: mudanças demográficas, que ao gerarem mudanças e tendências de comportamento geram novas oportunidades; mudanças em percepção, disposição e significado, como o recente aumento da preocupação com saúde e bem-estar; e conhecimento novo, que gera novas oportunidades, mas precisa ser aprimorado e

desenvolvido, em um processo que normalmente é longo, para poder ser utilizado (DRUCKER, 2008).

Hisrich e Peters (2004) complementa essa visão ao afirmar que a identificação da oportunidade e sua avaliação são tarefas difíceis, sendo que a maioria das boas oportunidades de negócio resulta da atenção do empreendedor às possibilidades ou, em alguns casos, da aplicação de mecanismos que identifiquem oportunidades em potencial.

Consumidores, associações de classes, membros do sistema de distribuição e pessoas especializadas são fontes de oportunidades frequentemente proveitosas. Além disso, indivíduos com orientação técnica muitas vezes criam oportunidades de negócio ao trabalharem com outros projetos, são as descobertas “ao acaso” (HISRICH; PETERS, 2004).

Vale salientar que, embora a maioria das pessoas pense que as fontes de oportunidades levem ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, elas oferecem, também, oportunidades de desenvolvimento de novos métodos de produção, novos mercados, novas formas de organização e novas matérias-primas (BARON; SHANE, 2007).

A seguir é apresentada a tabela 2, extraída de Baron e Shane (2007, p. 40), exemplificando que uma única fonte, a mudança tecnológica, pode gerar as cinco formas de diferentes de oportunidade.

| Forma da oportunidade | Mudança tecnológica | Exemplo de uma idéia de negócio em resposta à oportunidade | Justificativa |
|------------------------------|----------------------------|---|---|
| Novo produto ou serviço | Motor de combustão interna | Automóvel | O motor de combustão interna é utilizado para fornecer energia aos automóveis. |
| Novo mercado | Refrigeração | Navios refrigerados | Os navios refrigerados permitem aos pecuaristas de um país vender sua produção em outro país. |
| Nova forma de organização | Internet | Venda de livros on-line | A internet permite que as pessoas vendam produtos sem precisar de lojas. |
| Novos métodos de produção | Computador | Projetos auxiliados por computador | Os computadores permitem aos projetistas desenvolver os produtos sem a necessidade de protótipos físicos. |
| Nova matéria-prima | Petróleo | Produção de gasolina | O petróleo é refinado sob forma de gasolina para fornecer energia ao veículo. |

Quadro 2: Exemplos de diferentes formas de oportunidades de empreendedorismo que resultam de mudanças tecnológicas

É interessante notar que ao criarem novos negócios, os empreendedores focam na criação de um novo produto ou serviço ou na criação de um novo mercado, enquanto que empresas já existentes empreendem introduzindo novos processos de produção e formas de organização (RUEF, 2002 apud BARON; SHANE, 2007). Isso ocorre, principalmente, devido à experiência prévia que as empresas possuem no setor (UTTERBACK, 1994 apud BARON; SHANE, 2007).

Segundo Baron e Shane (2007), nem sempre a criação de um novo negócio, a forma mais utilizada pelos empreendedores, é a melhor, pois é de frágil proteção contra a concorrência devido à sua exposição. O novo serviço oferecido pode ser copiado e o novo produto pode ser comprado pelo concorrente para executar a engenharia reversa e fabricar um semelhante ou até mesmo melhorado. Os autores

complementam que as ideias de negócios para explorar novos métodos de produção costumam ser melhores formas de exploração de oportunidades, pois esses métodos podem ser mantidos em segredo. Custa mais caro, leva mais tempo e é mais difícil imitar um novo processo a um novo produto ou serviço.

Depois de identificadas, as oportunidades passam pela etapa mais crítica do processo empreendedor, a verificação e avaliação, pois é nele que o empreendedor decidirá a viabilidade da oportunidade identificada. Nessa etapa, avalia-se o alcance, o valor real, o valor percebido, os riscos, as possibilidades de retorno, a adequação às habilidades e metas do empreendedor e a vantagem diferencial no ambiente competitivo da oportunidade (HISRICH; PETERS, 2004).

“É importante que o empreendedor entenda o porquê da oportunidade. A oportunidade se deve a uma mudança tecnológica, a uma modificação do mercado, a uma regulamentação do governo ou à concorrência? Tais fatores e a oportunidade resultante têm diferentes abrangências de mercado e dimensões de tempo.” (HISRICH; PETERS, 2004, p. 54).

Segundo Hisrich e Peters (2004, p. 55), um plano de análise da oportunidade deve abordar os seguintes itens: descrição do produto ou serviço; avaliação da oportunidade; avaliação do empreendedor e da equipe; especificações das atividades necessárias; recursos necessários e a fonte de capital para financiar o empreendimento. Dentre esses itens, o autor ainda destaca como mais importante, a avaliação da oportunidade, que deve responder às seguintes perguntas:

- A que necessidade de mercado ela atende?
- Que observações pessoais você fez ou registrou quanto a essa necessidade de mercado?
- Que condição social está por trás dessa necessidade de mercado?
- Que dados de pesquisa de mercado podem ser utilizados para descrever essa necessidade de mercado?
- Que patentes podem estar disponíveis para atender a essa necessidade?
- Que tipo de concorrência existe nesse mercado? Como você descreveria o comportamento dessa concorrência?
- Como é o mercado internacional?
- Onde está o dinheiro a ser gerado nessa atividade?

Vale salientar que, tão importante quanto avaliar profundamente a oportunidade reconhecida, o empreendedor deve verificar se a mesma corresponde às suas habilidades e objetivos pessoais, pois é imprescindível que ele dedique o tempo e o esforço necessários para desenvolver o empreendimento sustentavelmente (HISRICH; PETERS, 2004).

Definida a oportunidade, o empreendedor, dando continuidade ao Processo Empreendedor, deve desenvolver o Plano de Negócio para seu empreendimento. Assunto que será tratado no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 3: PLANO DE NEGÓCIO

Uma etapa complicada, porém de extrema importância do Processo Empreendedor é a elaboração do Plano de Negócio. Através dele, prevê-se como será feito o desenvolvimento da oportunidade, direciona-se o novo empreendimento através de metas e *trade-offs*, determina-se a viabilidade e recursos necessários e, quando necessário, obtêm-se os recursos de investidores (HISRICH; PETERS, 2004). Além disso, é através do plano que se reduz falsas ideias e traduzem-se metas ambíguas ou abstratas em medidas explícitas que auxiliam nas tomadas de decisão durante o gerenciamento da empresa (BESSANT; TIDD, 2009).

O plano de negócios, que deve ser preparado pelo empreendedor, é um documento em que se descrevem todos os elementos internos e externos envolvidos no novo empreendimento, buscando compreendê-lo e delinear meios para alcançar as metas propostas. Sua integração com planos funcionais como os de marketing, finanças, produção e recursos humanos, bem como a consulta a especialistas é frequente (HISRICH; PETERS, 2004).

Deve-se ter em mente que o plano pode ser lido por funcionários, investidores, bancos, fornecedores, clientes e consultores e, por isso, ao redigi-lo, deve-se buscar atender aos diferentes propósitos de leitura de cada público. Assim, Hisrich e Peters (2004) propõe que sejam consideradas três perspectivas ao se preparar o plano: a) a perspectiva do empreendedor, na qual é feita a exposição clara do empreendimento; b) a perspectiva do marketing, na qual o negócio deverá ser analisado a partir da visão do cliente e; c) a perspectiva do investidor, na qual devem ser consideradas as projeções financeiras do negócio. O autor ainda salienta que o

aprofundamento e detalhamento do plano de negócio dependem da dimensão e do escopo do empreendimento.

Dessa forma, o plano de negócios estimula o empreendedor a entender seu negócio e avaliá-lo diante de diferentes cenários, considerando possíveis barreiras de sucesso e maneiras de evitá-los, superá-los ou, até mesmo, desistir do empreendimento ainda em fase de projeto, caso exista um impedimento ao sucesso, evitando a perda de recursos e frustrações (HISRICH; PETERS, 2004).

Vale salientar que, segundo Baron e Shane (2007), o plano de negócios é um documento vivo que frequentemente pode mudar com a evolução do empreendimento, principalmente devido à falta de informações iniciais a respeito do comportamento do mesmo no mercado. Os autores citam que muitos empreendedores, buscando evitar a “paralisia da análise”, fazem apenas a análise suficiente para começar suas novas empresas e, então, utilizam as informações obtidas durante o funcionamento da mesma para refinar seus planos.

3.1 CONTEÚDO DO PLANO DE NEGÓCIO

Como já discutido anteriormente, o Plano de Negócio é de suma importância para o sucesso do empreendimento. Assim, é apresentado um esboço para o plano proposto por Hisrich e Peters (2004, p. 218).

- I. Página Introdutória
 - a. Nome e endereço da empresa
 - b. Nomes e endereços dos diretores
 - c. Natureza do negócio
 - d. Declaração do financiamento necessário
 - e. Declaração do caráter confidencial do relatório
- II. Resumo Executivo – De três a quatro páginas sintetizando o plano de negócio completo
- III. Análise Ambiental e Industrial
 - a. Perspectiva e tendências futuras
 - b. Análise dos concorrentes
 - c. Segmentação de mercado
 - d. Previsões do setor
- IV. Descrição do Empreendimento
 - a. Produto(s)
 - b. Serviço(s)
 - c. Dimensões do negócio
 - d. Equipamento pessoal do escritório
 - e. Histórico dos empreendedores
- V. Plano de Produção
 - a. Processo de fabricação (quantia subcontratada)
 - b. Planta física
 - c. Maquinário e equipamento
 - d. Nomes de fornecedores de matérias primas
- VI. Plano de Marketing
 - a. Preços
 - b. Distribuição
 - c. Promoção
 - d. Previsões dos produtos
 - e. Controles
- VII. Plano Organizacional
 - a. Forma de propriedade
 - b. Identificação de sócios e principais acionistas
 - c. Autoridade dos diretores
 - d. Histórico da equipe administrativa
 - e. Funções e responsabilidades dos membros da organização
- VIII. Avaliação de Riscos
 - a. Avaliação dos pontos fracos do negócio
 - b. Novas tecnologias
 - c. Planos contingentes
- IX. Plano Financeiro
 - a. Demonstrativo de resultados pro forma
 - b. Projeções de fluxo de caixa
 - c. Balanço patrimonial pro forma
 - d. Análise do ponto de equilíbrio
 - e. Origens e aplicações de recursos
- X. Apêndice
 - a. Cartas
 - b. Dados de pesquisas de mercado
 - c. Leasing ou contratos
 - d. Lista de preções de fornecedores

Figura 1: Esboço de um plano de negócio

CAPÍTULO 4: CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

É comum pessoas descreverem-se ou serem descritas como empreendedoras e, para esse julgamento, utilizam-se de características que julgam ser de pessoas empreendedoras, como ousadia e coragem, afeição ao risco, criatividade e pioneirismo. Existem diversos estudos na literatura a respeito das características de um empreendedor, entretanto, nenhum é conclusivo a respeito de características distintivas. O único consenso é que não há um padrão para ser ou não um empreendedor, bem como para ter ou não ter sucesso no empreendimento (HISRICH; PETERS, 2004).

Antes de discorrer a respeito das características empreendedoras, grande foco de estudos americanos, é interessante discutir o contexto que leva as pessoas a empreenderem, foco maior de estudos europeus que, juntamente com as características pessoais, tem forte interferência nessa decisão.

4.1 CONTEXTO EMPREENDEDOR

Diversos estudos apontam que o histórico familiar, os valores pessoais, a educação formal, a experiência profissional prévia, a idade e modelos de desempenho e sistemas de apoio possuem forte influência no incentivo ao empreendedorismo e no sucesso do empreendedor.

4.1.1 HISTÓRICO FAMILIAR

Filhos de pais empreendedores, profissionais liberais e autônomos, devido à forte influência que recebem da independência, liberdade, realização e apoio familiar têm maior tendência a empreender (BESSANT; TIDD, 2009).

Além disso, presume-se que filhos únicos, primogênitos ou caçulas possuem maior autoconfiança devido ao maior nível de atenção recebida durante sua formação, resultando em uma maior taxa de empreendedorismo. Um estudo com 408 empreendedoras, conduzido por Hisrich e Brush, concluiu que 50% delas eram primogênicas. Porém, outros estudos realizados com homens e mulheres não foram conclusivos, exigindo uma maior atenção a esse assunto (HISRICH; PETERS, 2004).

4.1.2 VALORES PESSOAIS

Os valores pessoais, também relacionados ao histórico familiar e, algumas vezes, à religião, tem relevante importância nos empreendedores. Escalas de valores voltados para a liderança, independência, apoio, agressividade, benevolência, conformidade, criatividade, veracidade e busca de recursos costumam estar presentes nos empreendedores. Entretanto, tais valores também podem ser encontrados em outros indivíduos bem-sucedidos, não sendo suficientes para caracterizar um empreendedor (HISRICH; PETERS, 2004).

4.1.3 EDUCAÇÃO FORMAL

Empreendedores, em nível geral de educação formal, tendem a ter um nível menor de educação que a média da população, o que os estimula a buscar a realização pessoal e reconhecimento público fora de atividades e profissões convencionais, nas quais apresentam desvantagens. Entretanto, empreendedores tecnológicos, que criam negócios de alto valor e conhecimento agregado e empreendedores sociais, que objetivam a mudança e o valor social, tendem a ter níveis de escolaridade acima da população geral (BESSANT; TIDD, 2009).

4.1.4 EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Embora um dos fatores mais comuns para a criação de um novo negócio seja o descontentamento com o atual trabalho realizado, o histórico profissional desempenha um importante papel no crescimento e sucesso final do novo empreendimento. A experiência técnica e industrial prévia facilita bastante o desenvolvimento do negócio. Além disso, a experiência em finanças, desenvolvimento de produto ou serviços, fabricação, desenvolvimento de canais de distribuição e preparação de planos de marketing é um grande diferencial para o sucesso.

4.1.5 IDADE

A idade, embora não determinante ou excludente, apresenta bastante interferência na decisão pelo início da carreira empresarial. Segundo Hisrich e

Peters (2004), a maior parte dos empreendedores iniciam seus empreendimentos entre os 22 e 45 anos, pois necessitam de experiência, apoio financeiro e um alto nível de energia para criar e administrar o negócio com sucesso. O autor ainda complementa que existem idades marcantes a cada cinco anos (25, 30, 35, 40 e 45), em que o indivíduo sente maior necessidade de iniciar seus projetos.

4.1.6 MODELOS DE DESEMPENHO E SISTEMAS DE APOIO

Modelos de desempenho são pessoas que influenciam o perfil pessoal e profissional dos empreendedores, podendo ser algum familiar, amigo ou outro empreendedor. São pessoas que atuam como catalisadores, incentivando o processo empreendedor e que, muitas vezes, fornecem apoio e conselhos durante todo o processo (HISRICH; PETERS, 2004).

É essencial, também, que o empreendedor possua duas redes de apoio. A primeira refere-se ao apoio moral, composta por familiares e amigos, que torçam e o apoiem durante o longo processo de empreender, ajudando-o a superar as dificuldades e os problemas. A segunda refere-se ao apoio profissional, composta por mentores, especialistas, associações e clientes que, além do apoio moral, forneçam conselhos e conhecimentos referentes ao ramo de atuação, atuando também como divulgadores do negócio (HISRICH; PETERS, 2004).

4.2 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

Conforme dito anteriormente, não existe um padrão definido e diferenciador para um empreendedor, mas existem características que comumente se fazem presentes neles.

“Empreendedores são tipicamente motivados por uma grande necessidade de conquista (o chamado “nAch” – need for achievement), em vez de um desejo comum de ter sucesso. Esse comportamento está associado a risco moderado, não a apostas ou risco irracional.” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 290).

Bessant e Tidd (2009), complementam ainda, que é característico de uma pessoa com alta necessidade de conquista (nAch) o gosto pela descoberta de soluções para problemas, o estabelecimento de metas pessoais desafiadoras, mas realistas e com riscos controlados e a necessidade por *feedback* concreto em relação ao seu desempenho pessoal.

Dornelas (2008, p. 17) sintetiza dezessete principais características do empreendedor de sucesso, apresentadas no quadro abaixo.

| Característica do Empreendedor | Descrição |
|---------------------------------------|---|
| Visionário | Tem a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida, e o mais importante: tem a habilidade de implementar seus sonhos |
| Sabe tomar decisões | Não se sente inseguro, sabe tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator-chave para o sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente. |
| Faz a diferença | Transforma algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade. Sabe agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado. |
| Explora ao máximo as oportunidades | As boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, identificando algo prático para transformá-las em oportunidades, através de dados e informação. |
| Determinação | Implementa suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. |

| | |
|--------------------------|--|
| Dinamicidade | Mantém-se sempre dinâmico e cultiva certo inconformismo diante da rotina. |
| Dedicação | Dedica-se completamente ao negócio, comprometendo o relacionamento com amigos, família e até mesmo a saúde. É um trabalhador exemplar, tendo energias para continuar mesmo diante de dificuldades. |
| Otimista | O otimismo faz com que sempre enxergue o sucesso, em vez de imaginar o fracasso. |
| Apaixonado pelo trabalho | Adora o trabalho que realiza, sendo isso seu principal motivador, mantendo-se animado e determinado. Essa paixão torna-o o melhor vendedor de seu negócio. |
| Independência | Deseja estar à frente das mudanças e controlar o próprio destino. Quer criar algo novo e determinar os próprios passos, abrindo novos caminhos. |
| Busca a realização | Ficar rico não é o principal objetivo. Acredita que o dinheiro é consequência do sucesso do negócio. |
| Liderança | É respeitado e adorado pelos funcionários, pois sabe valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabe que o sucesso depende de uma equipe competente e recruta as melhores cabeças para assessorá-lo em assuntos que não possui o melhor conhecimento. |
| Bem relacionado | Sabe construir uma rede de contatos que auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe. |
| Organização | Sabe obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros de maneira racional, procurando o melhor desempenho para o negócio. |
| Planejamento | Planeja cada passo de seu negócio, desde o rascunho do plano de negócio até a apresentação do plano. |
| Curioso | Sedento pelo saber, busca aprender continuamente, pois sabe que quanto maior o domínio sobre o ramo do negócio, maior a chance de êxito. |
| Desafiador | Assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. Quanto maior o desafio, mais estimulante é a jornada. |

Quadro 3: Características de um empreendedor de sucesso.

Tais características não necessariamente determinam o fracasso ou o sucesso de uma pessoa que decide iniciar um empreendimento, são apenas guias de características que podem auxiliar no trabalho do empreendedor, podendo variar de pessoa a pessoa e, o mais importante, podendo ser praticadas para aumento de sua eficiência.

CAPÍTULO 5: MÉTODO DE PESQUISA

5.1 CARACTERIZAÇÃO DE PESQUISA

Para compreender e identificar as características dos empreendedores e como eles desenvolveram o processo empreendedor na prática, com ênfase na identificação e avaliação da oportunidade e desenvolvimento de um plano de negócio, foi proposto um estudo baseado em questionários com empreendedores de diferentes segmentos. A aplicação do estudo foi dividida nas seguintes etapas:

5.1.1 ESCOLHA DA AMOSTRA

Foram convidados, através de rede de contatos, vinte e dois empreendedores para responder os questionários empreendedores de diferentes épocas e segmentos, buscando-se obter uma visão generalista do perfil empreendedor e não limitar-se às especificidades de cada setor.

5.1.2 ELABORAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Com base nas referências bibliográficas e os objetivos do trabalho, foi elaborado um questionário (anexo I) composto por duas partes, uma parte voltada para o perfil e as características de cada empreendedor e outra para analisar como ocorreu o processo empreendedor em cada caso.

A seção para avaliação da presença de características foi retirada do questionário proposto por Dornelas (2007). Já as outras questões foram elaboradas pelo próprio autor através do embasamento teórico obtido na pesquisa bibliográfica.

5.1.3 COLETA DE DADOS

Os questionários foram disponibilizados aos empreendedores de duas formas diferentes (eletrônica e impressa), podendo escolher a que mais lhe agradasse. Em alguns casos, de acordo com a disponibilidade do empreendedor, os questionários foram feitos pessoalmente para uma discussão mais aprofundada a respeito do assunto, entretanto os dados considerados nos resultados foram tabulados da mesma forma nos questionários e não tiveram nenhuma variação na sua importância e consideração.

5.1.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após o retorno dos questionários, todos os dados foram tabulados em planilha eletrônica para consolidação das informações. Feito isso, foram gerados gráficos e tabelas que apoiassem a discussão dos resultados, que são apresentados no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 6: RESULTADOS DO ESTUDO

Os questionários foram respondidos por completo por vinte e dois empreendedores de diferentes setores, com empreendimentos em diferentes etapas e níveis de faturamento variáveis.

Como já mencionando anteriormente, na primeira seção buscava-se compreender as características de perfil dos empreendedores. Os resultados obtidos nessa etapa são apresentados a seguir.

6.1 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

Com o objetivo de analisar a relevância dada a determinadas características empreendedoras foram elaboradas duas séries de questões, a primeira busca identificar os motivadores da atitude empreendedora e a segunda levantar a presença de determinadas qualidades no perfil dos entrevistados. Todas as questões foram voltadas para a auto-percepção dos fatores abordados.

Na primeira série foi solicitado aos empreendedores que enumerassem os fatores de motivação de acordo com o nível de importância percebido, sendo (1) Sem importância, (2) Baixa Importância, (3) Moderada Importância, (4) Alta Importância, (5) Extrema Importância. Os itens considerados como medidores dessas características foram: a importância dada ao sucesso financeiro; à grandes conquistas; à receber feedback; ao reconhecimento pessoal; à liberdade para tomar decisões; aos desafios; à independência financeira; à descoberta de coisas novas e ao sucesso profissional.

Segue abaixo a análise dos dados obtidos na primeira série de questões:

| | Sem Importância | Baixa Importância | Moderada Importância | Alta Importância | Extrema Importância |
|--------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|------------------|---------------------|
| Liberdade para tomar decisões | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 18,18% | 81,82% |
| Independência financeira | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 27,27% | 72,73% |
| Grandes conquistas | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 54,55% | 45,45% |
| Sucesso Financeiro | 0,00% | 0,00% | 9,09% | 45,45% | 45,45% |
| Desafios | 0,00% | 9,09% | 0,00% | 36,36% | 54,55% |
| Sucesso profissional | 0,00% | 0,00% | 9,09% | 45,45% | 45,45% |
| Descoberta de coisas novas | 0,00% | 9,09% | 9,09% | 27,27% | 54,55% |
| Reconhecimento pessoal | 0,00% | 9,09% | 18,18% | 45,45% | 27,27% |
| Receber feedback | 0,00% | 18,18% | 9,09% | 45,45% | 27,27% |

Tabela 1: Análise dos Motivadores para Empreender

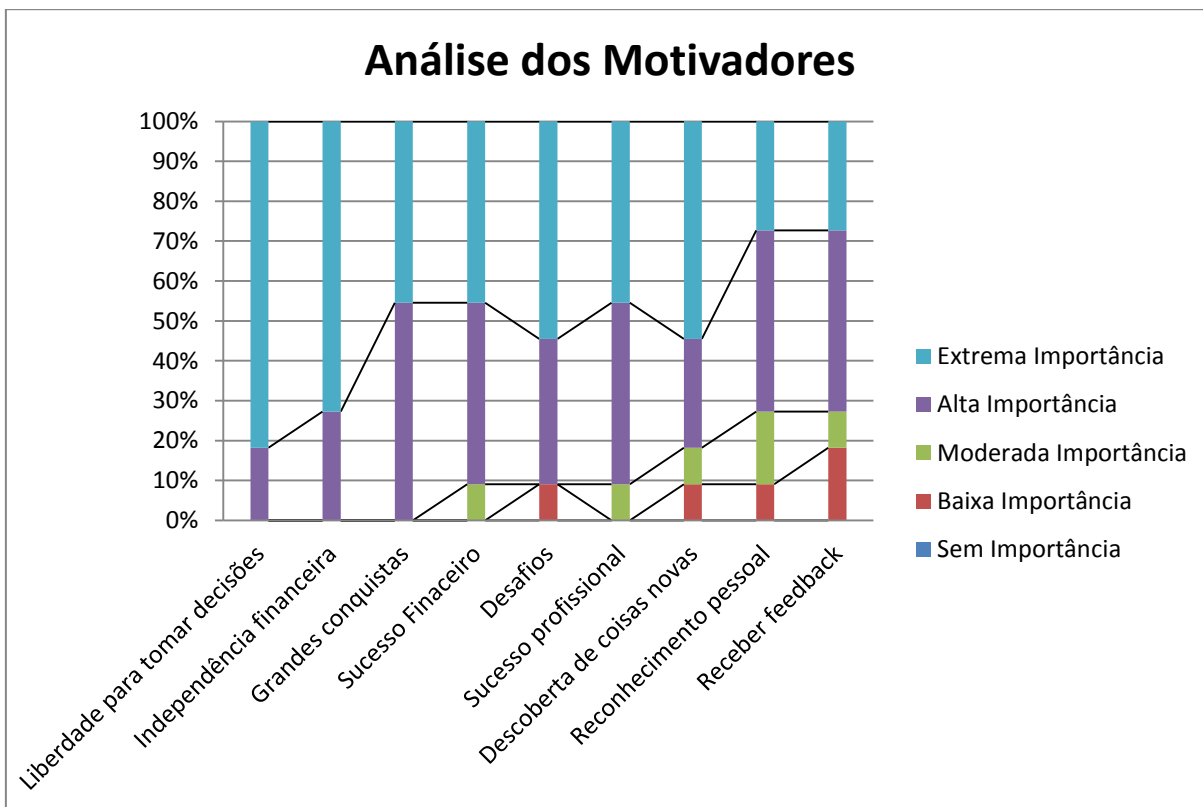


Gráfico 1: Análise dos Motivadores

A análise dos motivadores (Gráfico 1) nos permite observar que obtiveram um maior número de respostas “Extrema Importância” e “Alta Importância” os itens “Liberdade para Tomar Decisões”, “Independência Financeira” e “Grandes Conquistas”, nos permitindo afirmar que, na amostra coletada, estes sejam os principais motivadores que levam o empreendedor a continuar desempenhando

suas atividades, ou seja, são também os maiores motivos de frustração e preocupação na hipótese de não serem atingidos. A baixa importância dada ao *Feedback* também demonstra uma característica interessante do empreendedor: embora acredite na importância de obter uma avaliação a respeito do seu trabalho, ele considera esta como sendo uma preocupação secundária. O restante dos tópicos obtiveram avaliações cujas concentrações não fugiram da média. De qualquer maneira, a observação como um todo ratifica os fundamentos expostos na bibliografia estudada, visto que todos os fatores analisados foram considerados relevantes sob o ponto de vista dos participantes do questionário.

Na segunda série os respondentes foram questionados sobre a presença de determinadas características próprias, devendo estas serem classificadas de acordo com a intensidade observada em seus perfis, sendo (1) Insuficiente, (2) Fraco, (3) Regular, (4) Bom, (5) Excelente.

Seguem abaixo os dados obtidos com a análise das características:

| | Insuficiente | Fraco | Regular | Bom | Excelente |
|--|--------------|--------|---------|--------|-----------|
| Transmite integridade e confiabilidade | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 54,55% | 45,45% |
| É dirigido pela necessidade de crescer e atingir melhores resultados | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 63,64% | 36,36% |
| É capaz de imersão total nas atividades que desenvolve | 0,00% | 0,00% | 18,18% | 36,36% | 45,45% |
| Procura ter conhecimento profundo das necessidades dos clientes | 0,00% | 0,00% | 9,09% | 54,55% | 36,36% |
| Busca criar valor e satisfazer clientes | 0,00% | 9,09% | 9,09% | 27,27% | 54,55% |
| Tem iniciativa | 0,00% | 0,00% | 18,18% | 36,36% | 45,45% |
| É tenaz e obstinado | 0,00% | 0,00% | 18,18% | 45,45% | 36,36% |
| Não é convencional, tem a cabeça aberta, pensa | 0,00% | 9,09% | 0,00% | 54,55% | 36,36% |
| Tem autoconfiança | 0,00% | 9,09% | 18,18% | 36,36% | 36,36% |
| Sabe construir times e trabalhar em equipe | 0,00% | 9,09% | 18,18% | 36,36% | 36,36% |
| É disposto ao sacrifício para atingir metas | 0,00% | 0,00% | 27,27% | 54,55% | 18,18% |
| É orientado para metas e resultados | 0,00% | 0,00% | 27,27% | 54,55% | 18,18% |
| É persistente ao resolver problemas | 0,00% | 9,09% | 9,09% | 72,73% | 9,09% |
| É hábil em resolver problemas e integrar soluções | 0,00% | 18,18% | 18,18% | 27,27% | 36,36% |
| É proativo na tomada de decisão | 0,00% | 18,18% | 0,00% | 72,73% | 9,09% |
| Procura minimizar riscos | 0,00% | 0,00% | 54,55% | 27,27% | 18,18% |
| Não se conforma com o status quo | 0,00% | 9,09% | 36,36% | 36,36% | 18,18% |
| É ciente de suas fraquezas e forças | 0,00% | 9,09% | 45,45% | 18,18% | 27,27% |
| É paciente e sabe ouvir | 9,09% | 9,09% | 27,27% | 18,18% | 36,36% |
| Tem disciplina e dedicação | 0,00% | 9,09% | 45,45% | 27,27% | 18,18% |
| É dirigido pelo mercado (market driven) | 0,00% | 9,09% | 27,27% | 63,64% | 0,00% |
| Tem senso de humor e procura estar animado | 0,00% | 18,18% | 27,27% | 36,36% | 18,18% |
| Tem poder de autocontrole | 0,00% | 9,09% | 45,45% | 27,27% | 18,18% |
| Corre riscos calculados (analisa tudo antes de agir) | 0,00% | 9,09% | 45,45% | 36,36% | 9,09% |
| É hábil em se adaptar a novas situações | 0,00% | 27,27% | 27,27% | 18,18% | 27,27% |
| É hábil em definir conceitos e detalhar idéias. | 9,09% | 9,09% | 36,36% | 27,27% | 18,18% |
| Não se preocupa com status e poder | 0,00% | 18,18% | 45,45% | 27,27% | 9,09% |
| Tolera as incertezas e falta de estrutura | 0,00% | 45,45% | 18,18% | 27,27% | 9,09% |
| Tolera o estresse e conflitos | 0,00% | 36,36% | 36,36% | 18,18% | 9,09% |
| Não tem medo de falhar | 9,09% | 27,27% | 36,36% | 18,18% | 9,09% |

Tabela 2: Análise das Características do Empreendedor

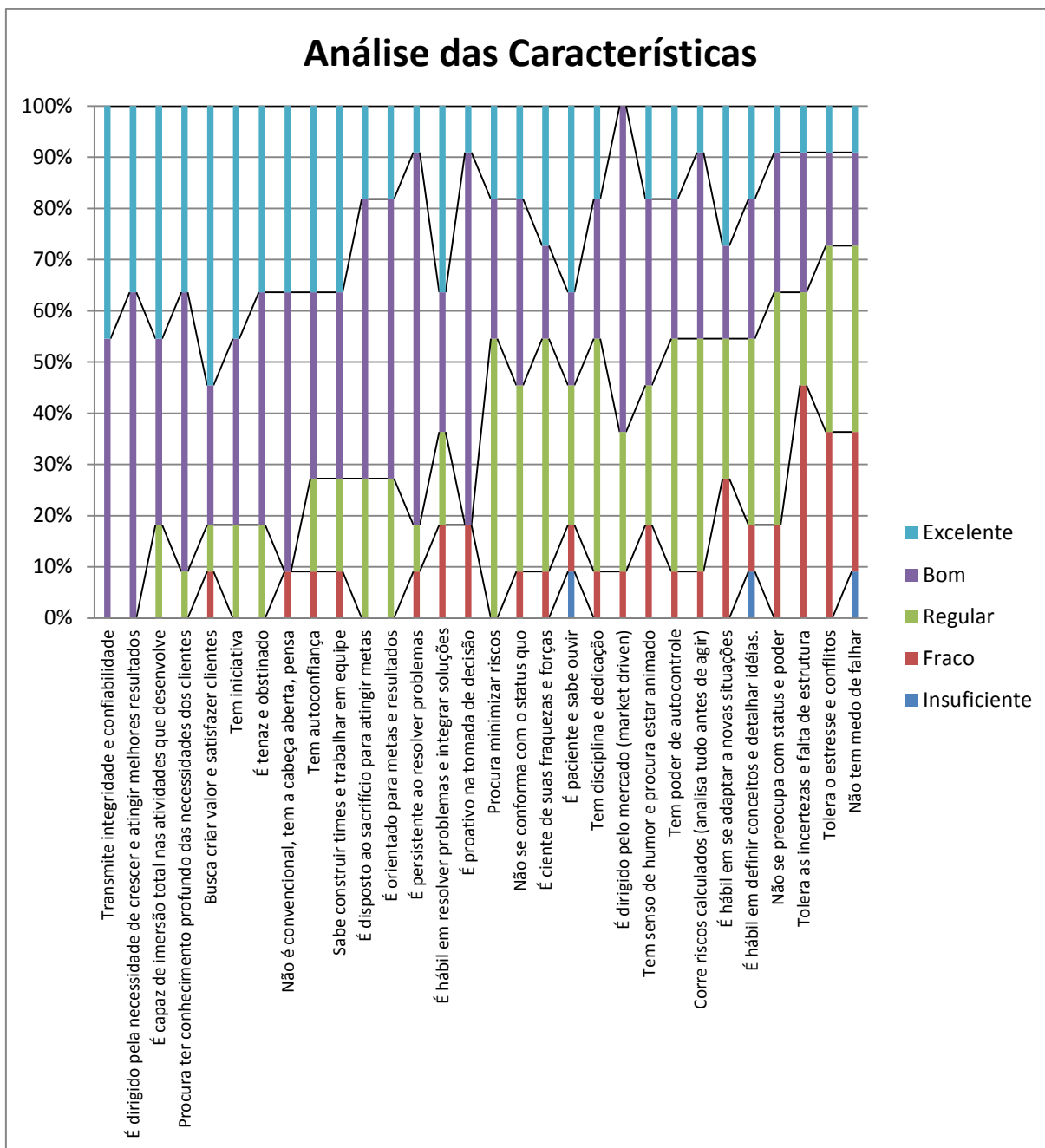


Gráfico 2: Análise das Características do Empreendedor

A análise das características do empreendedor (Gráfico 2) permite a observação de pontos importantes a respeito das qualidades dos empreendedores entrevistados. Classificando-se cada qualidade analisada com base na ponderação das avaliações dos entrevistados (1 = Insuficiente e 5 = Excelente), conforme foram ordenados os itens do gráfico 2 e tabela 6, obtém-se melhor observação das

qualidades presentes nos empreendedores da amostra. Analisando o quartil superior e inferior, as sete respostas com melhor avaliação e as sete respostas com as piores avaliações, é possível observar importantes conclusões a respeito das qualidades dos participantes da amostra, como será demonstrado adiante.

Sob essa perspectiva pode-se inferir que os participantes do questionário se consideram especialmente capazes ao (1) transmitir uma imagem de integridade e confiabilidade; (2) serem dirigidos pela necessidade de crescer e obter melhores resultados; (3) imergirem totalmente nas atividades desenvolvidas por ele; (4) procurar conhecer profundamente as necessidades dos clientes; (5) buscarem criação de valor e satisfação para o cliente; (6) terem iniciativa; (7) serem tenazes e obstinados. Os fatores com o pior nível de auto-avaliação foram: (1) não terem medo de falhar; (2) tolerância ao estresse e conflitos; (3) tolerância a incertezas e falta de estrutura; (4) não preocupação com status e poder; (5) habilidade em definir conceitos e detalhar ideias; (6) habilidade de adaptação a novas situações; (7) correr riscos calculados.

É interessante observar que os participantes avaliaram-se especialmente bem em itens relativos às necessidades dos clientes e relacionados à dedicação ao trabalho, tais como transmitir uma boa imagem e “imergirem” em suas atividades. Enquanto que os itens com o pior nível de avaliação foram aqueles vinculados a fatores psicológicos, tais quais o medo de falhar e a tolerância ao estresse. Tais observações merecem especial atenção e caberiam novos e mais detalhados estudos a esse respeito.

6.2 PROCESSO EMPREENDEDOR

A análise do processo empreendedor foi feita por meio da segunda parte do questionário constante no anexo I deste documento. As questões se basearam nas características do empreendimento e nas circunstâncias nas quais foi desenvolvido.

Segue abaixo a análise de alguns dos dados:

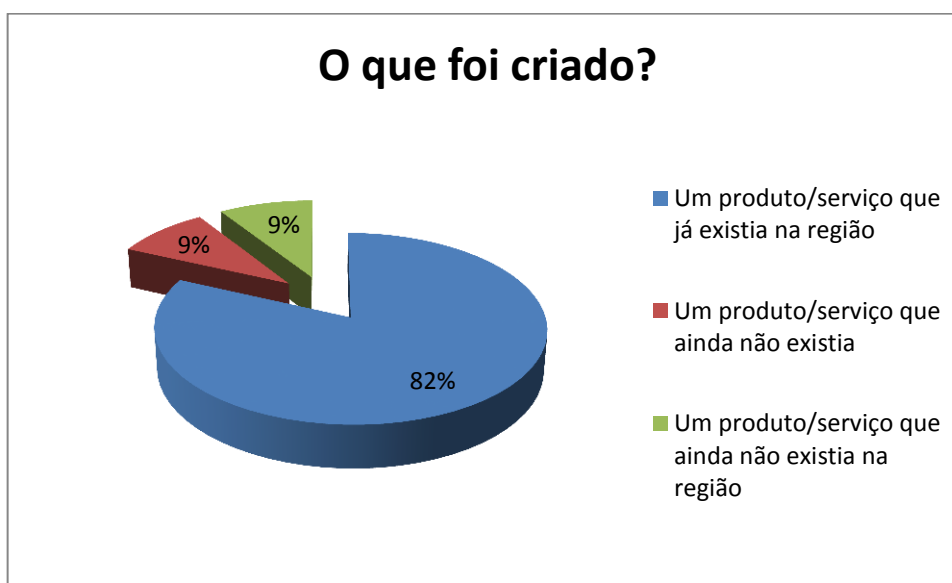


Gráfico 3: O que foi Criado

É interessante observar que a ideia motivadora da maioria dos negócios (55%) foi o acaso, apenas 45% dos casos observados foram criados a partir da observação de uma oportunidade gerada pelo mercado, estrutura, criação tecnológica, incongruência ou outro fator qualquer.

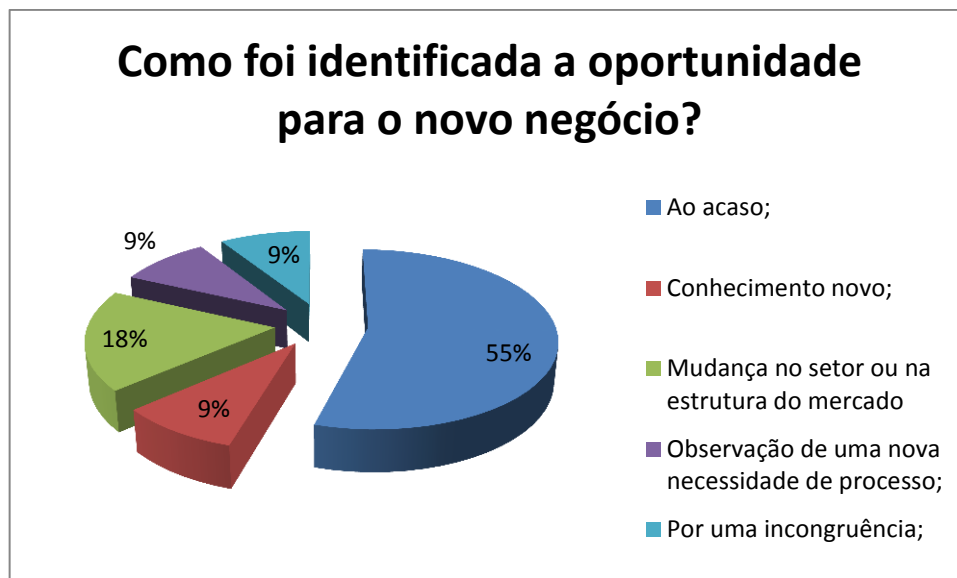


Gráfico 4: Identificação da Oportunidade

Outro aspecto importante é a questão da inovação quanto ao tipo de produto; apenas 9% das companhias analisadas afirmaram ter criado um novo produto; outros 9% afirmaram terem criado um produto novo para a região; e 82% não inovaram quanto ao produto, oferecendo algo que já existia, inclusive na região em que atuavam. Fato que pode ser explicado também pela motivação para a criação do negócio, visto que a maioria foi criada por acaso.

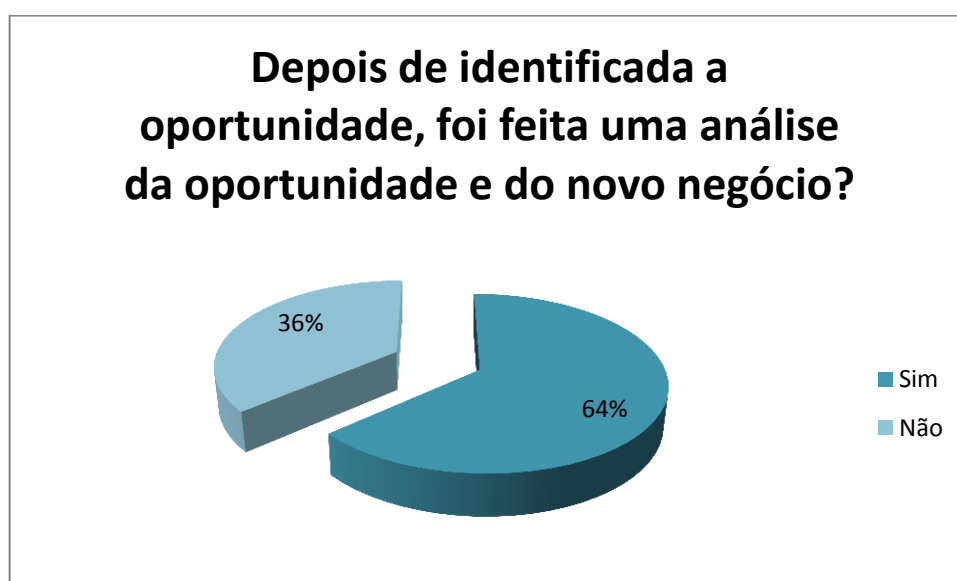


Gráfico 5: Análise da Oportunidade

Conforme observado no gráfico 5, em apenas 64% dos casos verificados foi efetuada uma análise da oportunidade e do novo negócio, sendo que os 36% restantes deram seguimento ao empreendimento sem analisar.

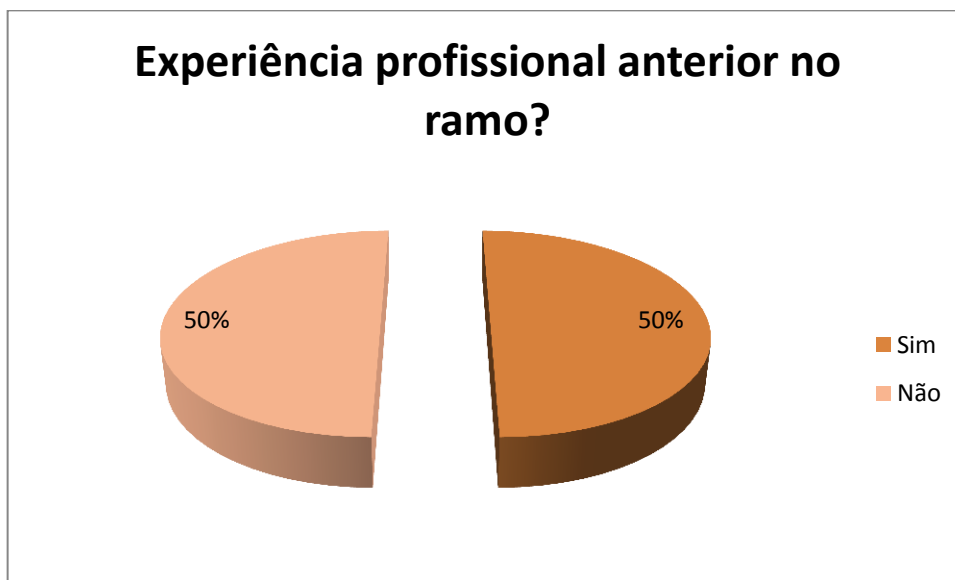


Gráfico 6: Experiência no Ramo

O gráfico 6 deixa claro que, nos casos examinados, a experiência não foi um fator necessário ao empreendedor para que este tomasse a iniciativa de desenvolver seu negócio, visto que 50% possuía experiência no ramo e 50% não possuía.

É interessante observar que o processo de empreendedorismo, na amostra pesquisada, não se fundamentou, no geral, em um conhecimento prévio, em uma pesquisa aprofundada do negócio ou na observação de alguma oportunidade especial do mercado, as empresas foram abertas, em sua maioria, pela pura percepção do empreendedor.

CAPÍTULO 7: CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados obtidos com a aplicação do estudo de caso, percebe-se que a discussão bibliográfica realizada nas primeiras etapas deste trabalho ofereceu um bom embasamento teórico para a avaliação prática das questões levantadas: as características empreendedoras e o processo empreendedor.

Pode-se constatar através da análise empírica a relevância e materialidade dos conceitos estabelecidos pela literatura a cerca do tema, bem como detectar aspectos chave a respeito das características empreendedoras, servindo de fomento para pesquisas futuras.

Uma consideração importante a ser feita, como um ponto passível de melhorias, é amostra obtida para o estudo de caso. Embora tenha sido suficiente para analisar a presença de certos padrões, ter-se-ia maior segurança estatística com uma amostra maior e mais dispersa de empreendedores, uma vez que os empreendedores pesquisados residem e atuam, em sua maioria, na região metropolitana de São Paulo.

Como possibilidade de continuidade a aprimoramento deste estudo, sugere-se a obtenção de uma amostra maior que permita a separação dos empreendedores por tipo de empreendimento, setor de atuação e faixa de faturamento, criando a possibilidade de se identificar padrões de perfil e comportamento empreendedor mais específicos. Dessa forma, pode-se identificar e entender pontos positivos e pontos de falhas em cada tipo de empreendedor, gerando uma base para a criação de teorias, métodos e modelos que melhor os suportem no complexo processo de empreender.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. Shane. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das Empresas 2008**. Brasília, 2010.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v.25, n. 1, p. 217-226, 2000.

ANEXO I - QUESTIONÁRIO



Este questionário busca delinear as características de empreendedores e como realizaram seus negócios, visando encontrar características e atitudes comuns aos empreendedores.

* Required

Nome: *

E-mail:

Idade: *

Ordem de nascimento: *

Escolaridade *

Características de perfil:

Nesta etapa, busca-se entender um pouco sobre suas características pessoais.

Enumere cada item abaixo de acordo com a importância que você dá a ele: *

| | Sem importância (1) | Baixa importância (2) | Moderada importância (3) | Alta importância (4) | Extrema importância (5) |
|----------------------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------------------|
| Sucesso Financeiro | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Grandes conquistas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Receber feedback | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reconhecimento pessoal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Liberdade para tomar decisões | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Desafios | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Independência financeira | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Descoberta de coisas novas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sucesso profissional | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

A seguir serão exibidas algumas características que podem ou não estar presentes em você. Por favor, marque com cada uma delas de acordo com a escala de valores. *

(Extraído do livro "Empreendedorismo: transformando idéias em negócios" de José Dornelas, 2007)

| | Insuficiente (1) | Fraco (2) | Regular (3) | Bom (4) | Excelente (5) |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| É proativo na tomada de decisão | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| É tenaz e obstinado | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tem disciplina e dedicação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| É persistente ao resolver problemas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| É disposto ao sacrifício para atingir metas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| É capaz de imersão total nas atividades que desenvolve | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Procura ter conhecimento profundo das necessidades dos clientes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| É dirigido pelo mercado (market driven) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Busca criar valor e satisfazer clientes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Corre riscos calculados (analisa tudo antes de agir) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Procura minimizar riscos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tolera as incertezas e falta de estrutura | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tolera o estresse e conflitos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| É hábil em resolver problemas e integrar soluções | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Não é convencional, tem a cabeça aberta, pensa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Não se conforma com o status quo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| É hábil em se adaptar a novas situações | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Não tem medo de falhar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| É hábil em definir conceitos e detalhar idéias. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| É orientado para metas e resultados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| É dirigido pela necessidade de crescer e atingir melhores resultados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Não se preocupa com status e poder | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tem autoconfiança | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| É ciente de suas fraquezas e forças | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tem senso de humor e procura estar animado | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tem iniciativa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tem poder de autocontrolo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Transmite integridade e confiabilidade | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| É paciente e sabe ouvir | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sabe construir times e trabalhar em equipe | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

[Continue »](#)

Processo Empreendedor

Nesta etapa do questionário, busca-se compreender como foi feita a análise e a preparação do negócio.

Ano do primeiro negócio: *

Ainda ativo?

Número de negócios criados *

Número de negócios ainda existentes *

Questões referentes ao empreendimento atual ou considerado mais relevante:

Nesta etapa do questionário, busca-se entender como ocorreu o processo de abertura do novo negócio.

Nome: *

Ano de criação: *

Segmento de atuação *

Descrição:

Experiência profissional anterior no ramo? *

Número de funcionários:

Faturamento anual:

(questão opcional)

Como foi identificada a oportunidade para o novo negócio? *

- ao acaso; algum acontecimento ou descoberta ao acaso que resultou em uma nova oportunidade.
- por uma incongruência; uma diferença entre o que deveria ser e o que efetivamente é gerou a oportunidade.
- observação de uma nova necessidade de processo; percebeu-se que algum processo necessitava de uma inovação.
- mudança no setor ou na estrutura do mercado; mudanças dentro setor ou do mercado que geraram oportunidades para novos tipos de negócios.
- mudança demográfica; mudanças e tendências de comportamento que geram novas oportunidades, como o envelhecimento da população.
- mudança em percepção; como o recente aumento da preocupação com saúde e bem-estar.
- conhecimento novo; novas tecnologias que geram oportunidades, mas que ainda precisam ser aprimoradas.
- Other:

O que foi criado? *

Depois de identificada a oportunidade, foi feita uma análise da oportunidade e do novo negócio? *

Assinale os pontos que estavam presentes na análise da oportunidade e do novo negócio:

- Página Introdutória (Detalhes da empresa e investimentos necessários)
- Resumo Executivo – De três a quatro páginas sintetizando o plano de negócio completo
- Análise Ambiental e Industrial (análise do mercado, tendências e concorrência)
- Descrição do Empreendimento (produtos, serviços, dimensões do negócio e equipamentos)
- Plano de Produção
- Plano de Marketing (preços, distribuição, promoção, previsões dos produtos, controles)
- Plano Organizacional (forma de propriedade, identificação de sócios e funções)
- Avaliação de Riscos
- Plano Financeiro
- Other: