

**DISCIPLINA DE
EMPREENDEDORISMO**

Manual do Aluno

Manual do Aluno

Maio/2007
São Paulo



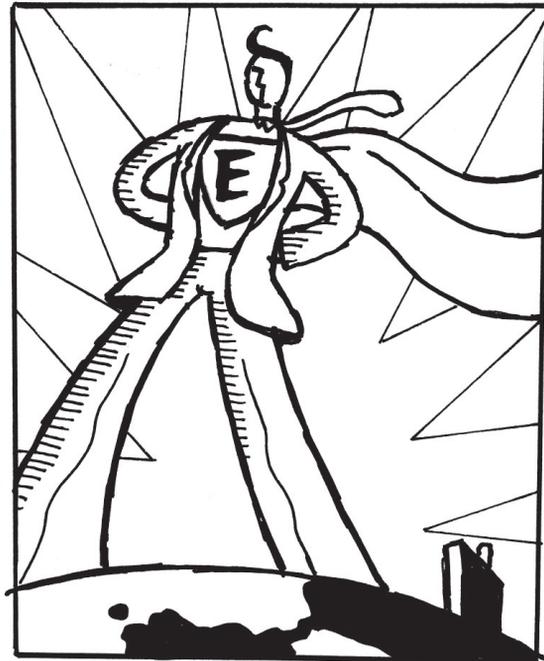
Introdução

Os empreendedores são os heróis populares da moderna vida empresarial, afinal, depende destes para progredir.

Hoje os empreendedores já não são vistos apenas como “provedores de mercadorias desinteressantes e que são movidos unicamente por lucro a curto prazo”. Ao contrário, são “energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento e produtiva. São eles os agentes geradores de empregos, que introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico”.

Atualmente os empreendedores são reconhecidos como componentes essenciais para mobilizar capital, agregar valor aos recursos naturais, produzir bens e administrar os meios para incrementar o comércio.

Segundo Joseph A. Shumpeter, os empreendedores são os agentes do processo criativo que impulsionam mantendo em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos e serviços, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo aos antigos métodos outros mais eficientes e de menor custo.



Embora alguns autores utilizem o termo “empreendedor” para caracterizar somente os fundadores de empresas, nós adotaremos uma definição mais abrangente, que inclui todos os sócio-proprietários ativos que gerenciam empresas. Desse modo, incluímos membros da segunda geração de empresas familiares e proprietários que compraram as já existentes de seus fundadores. Entretanto, excluimos gerentes e administradores de grandes corporações e investidores em bolsa de valores, mesmo aqueles que são descritos como empreendedores, devido a seu gosto pela diversidade, critérios de organização, controle, comprometimento e pela disposição em assumir riscos.

As perguntas que geram todo o trabalho em prol do desenvolvimento dos Programas de Capacitação Empreendedora são: O que diferencia os empreendedores de outras pessoas? Quais são essas diferenças? Como elas se formam?

Muitos dizem que não se pode formar empreendedores; alguns afirmam que os mesmos têm seu diferencial comportamental trazido na herança genética; outros profissionais entendem que é na vivência da infância e da adolescência que se formam tais diferenças, vinculadas a certos estímulos oferecidos pelo meio. Há também quem sustente a idéia do surgimento aleatório de empreendedores. Evidentemente, a maior prática está na vertente que afirma ser possível desenvolver e treinar empreendedores.

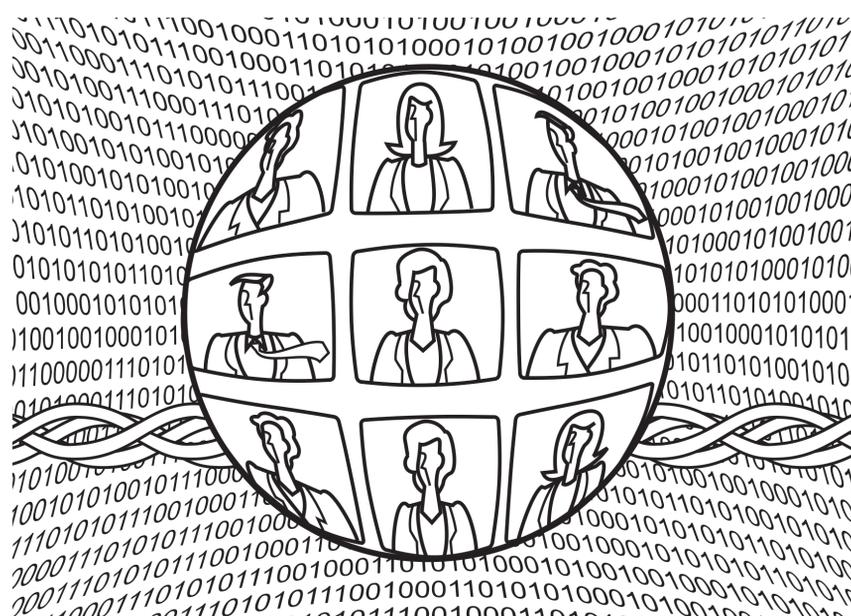
Essa dúvida sobre a possibilidade de formar empreendedores já ocorreu com a formação de gerentes. Há 25 anos, alguns pensavam não ser possível formar alguém para se tornar um gerente. “Nasce-se gerente, mas não se o torna”, diziam. Bem, atualmente ninguém mais questiona que se possa formar gerentes.

Simplificadamente, para formar uma pessoa no desempenho de um papel profissional, é preciso primeiro conhecer as características daqueles que exercem aquele papel e as atividades que executam. A partir daí, fica possível estabelecer o tipo de formação exigida e a metodologia mais adequada. Atualmente, quase não há discordância sobre o desenvolvimento e a efetividade desse processo.

Na busca pelo conhecimento dos traços que constituem a personalidade empreendedora, um grande número de mapeamentos foi feito por diversos pesquisadores ao redor do mundo, e os cientistas do comportamento chegaram a conclusões muito semelhantes em relação às atitudes, comportamentos e diferenciais de personalidade que ajudam a alcançar êxito nos negócios.

Por que existe há tanto tempo a preocupação em identificar os traços do empreendedor de sucesso?

Como sabemos, a resposta a essa pergunta está ligada à grande importância que a pequena empresa exerce no quadro econômico do mundo atual. Existe uma necessidade



emergente de que possamos aprender a agir, adotando comportamentos e atitudes adequadas em relação às pequenas e médias empresas.

É importante termos consciência de que ainda não se pode estabelecer uma relação absoluta de causa e efeito. Ou seja, se uma pessoa apresenta tais traços, certamente vai obter sucesso. O que se pode dizer é que, se determinada pessoa possui as características e aptidões mais comumente encontradas nos empreendedores, mais chances terá de ser bem sucedida.

Dessa forma, apesar de a pesquisa acadêmica sobre empreendedorismo ser relativamente recente, acadêmicos e praticantes, entre eles, David McClelland, conseguiram encontrar pontos em comum no que diz respeito às principais características encontradas nos empreendedores de sucesso, sendo que estas têm contribuído para identificação e compreensão de comportamentos que podem levar o empreendedor ao sucesso, servindo de base para o ensino na área, através de diversos tipos de esforços, que vão desde simples cursos ou conteúdos aplicados em escolas e entidades de ensino como este.

Na verdade, não é possível afirmar que o sucesso será consequência inequívoca do trabalho das Características de Comportamento Empreendedor, mas certamente se pode dizer que estas, trabalhadas em um conjunto de condições que sejam de fato aceitas, assimiladas e exercitadas em um indivíduo, contribuirão para o seu sucesso como empreendedor.

Um dos campos centrais da pesquisa na área do empreendedorismo concentra-se fundamentalmente no estudo do ser humano e dos comportamentos que podem conduzir ao sucesso. Por outro lado,

o conjunto que compõem o instrumental necessário ao empreendedor de sucesso, ou seja, o know-how tecnológico e o domínio de ferramentas administrativas, é visto como uma consequência do processo de aprendizado. Em outras palavras, o indivíduo portador das condições necessárias para empreender terá mais facilidade de aprender o que for necessário para a criação, desenvolvimento e realização de sua visão. Mas não impede que outros que se disponham também tenham condições de evoluir e alcançar resultados positivos.

No ensino do empreendedorismo, o “ser” é mais importante do que “saber”; este último será consequência das características pessoais ou traços de personalidade que determinam a sua própria capacidade de aprendizagem.

A seguir, apresentamos um resumo de traços da personalidade empreendedora, segundo pesquisadores da área (Timmons [1994] e Hornaday [1982]):

-
- Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo e necessidade de realização.
-
- Trabalha sozinho.
-
- O empreendedor tem um “modelo”; uma pessoa que o influencia.
-
- Tem perseverança e tenacidade.
-
- O fracasso é considerado um resultado como outro qualquer.
-
- O empreendedor aprende com os resultados negativos, com os próprios erros.
-
- Tem grande energia. É um trabalhador incansável. Ele é capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar os seus esforços para alcançar resultados.
-
- Sabe fixar metas e alcançá-las.
-

- Luta contra padrões impostos. Diferencia-se. Tem a capacidade de ocupar um intervalo não ocupado por outros no mercado, descobrir nichos.

- Tem forte intuição.

- Para ele o que importa não é o que se sabe, mas o que se faz.

- Cria situações para obter feedback sobre o seu comportamento e sabe utilizar tais informações para o seu aprimoramento.

- Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.

- Sonhador realista. É racional, mas usa também a parte direita do cérebro.

- Líder. Cria um sistema próprio de relações com empregados. É comparado a um “líder de banda”, que dá liberdade a todos os músicos, deles extraindo o que têm de melhor, mas consegue transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo uma partitura, um tema, um objetivo.

- É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo.

- Aceita o dinheiro como uma das medidas do seu empenho.

- Tece “rede de relações” (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar os seus objetivos. A rede de relações internas (com sócios, colaboradores) é mais importante que a externa.

- O empreendedor de sucesso conhece muito bem o ramo em que atua.

- Cultiva a imaginação e aprende a definir visões.

- Traduz seus pensamentos em ações.

- Define o que deve aprender (a partir do não-definido) para realizar as suas visões.

- É pró-ativo diante daquilo que deve saber: primeiramente define o que quer, aonde quer chegar, depois busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo.

- Preocupa-se em aprender a aprender, pois sabe que no seu dia-a-dia será submetido a situações que exigem constante aprendizado de conhecimentos que não estão nos livros. O empreendedor é um fixador de metas.

- Cria um método próprio de aprendizagem. Aprende a partir do que faz.

- Emoção e afeto são determinantes para explicar o seu interesse.

- Aprende indefinidamente.

- Tem alto grau de “internalidade”, que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que pode mudar algo no mundo.

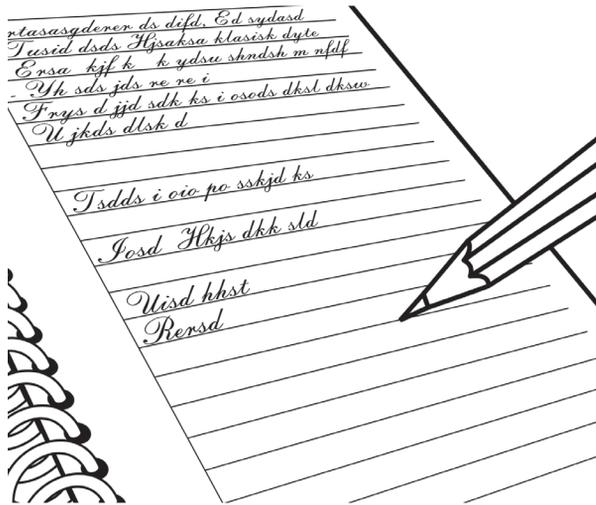
- A empresa é um sistema social que gira em torno do empreendedor. Ele acha que pode provocar mudanças nos sistemas em que atua.

- O empreendedor não é um aventureiro; assume riscos moderados. Gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo.

- É inovador e criativo (a inovação é relacionada ao produto. É diferente da invenção, que pode não dar seqüência a um produto).

- Tem alta tolerância à ambigüidade e incerteza e é hábil em definir a partir do indefinido.

- Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócio.



Natureza e desenvolvimento do empreendedorismo

Quem é um empreendedor? O que é empreendedorismo? O que é uma trajetória empreendedora? Essas perguntas, que são feitas com frequência, refletem o crescente interesse nacional e internacional nos empreendedores, quem eles são e de que modo causam impacto em uma economia. Apesar de todo esse interesse, uma definição concisa e internacionalmente aceita, ainda não surgiu. O desenvolvimento da teoria do empreendedorismo é paralelo, em grande parte, ao próprio desenvolvimento do termo. A palavra *entrepreneur* é francesa e, literalmente traduzida, significa “aquele que está entre” ou “intermediário”.

Período inicial

Um exemplo inicial da primeira definição de empreender como “intermediário” é a de Marco Polo, que tentou estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente. Como intermediário, Marco Polo assinava um contrato com uma pessoa de recursos (o precursor do atual capitalista de risco) para vender suas mercadorias. Um contrato comum na época oferecia um empréstimo para o comerciante aventureiro a uma taxa de 22,5%, incluindo seguro. Enquanto o capitalista corria riscos passivamente, o comerciante aventureiro assumia o papel ativo no negócio, suportando todos os riscos físicos e emocionais. Quando o comerciante aventureiro era bem-sucedido na venda das mercadorias e completava a viagem, os lucros eram divididos, cabendo ao capitalista a maior parte (até 75%), enquanto o comerciante aventureiro ficava com os 25% restantes.

Idade Média

Na Idade Média, o termo empreendedor foi usado para descrever tanto um participante quanto um administrador de grandes projetos de produção. Em tais projetos, esse indivíduo não corria riscos, simplesmente administrava o projeto usando os recursos fornecidos, geralmente pelo governo do país. Um típico empreendedor da Idade Média era o clérigo, ou seja, a pessoa encarregada das obras arquitetônicas, como castelos e fortificações, prédios públicos, abadias e catedrais.

Século XVII

A reemergente conexão de risco com empreendedorismo desenvolveu-se no século XVII, com o empreendedor sendo a pessoa que ingressava em um acordo contratual com o governo para desempenhar um serviço ou fornecer produtos estipulados. Como o valor do contrato era fixo, quaisquer lucros ou preju-

ízos eram do empreendedor. Um empreendedor desse período foi John Law, francês que conseguiu permissão para estabelecer um banco real. O banco evoluiu para uma franquia exclusiva, formando uma empresa comercial no Novo Mundo – a *Mississippi Company*. Infelizmente, esse monopólio sobre o comércio francês levou à ruína de Law quando este tentou aumentar o valor das ações da empresa para mais do que o valor de seu patrimônio, levando a mesma ao colapso.

Richard Cantillon, notável economista e escritor nos anos de 1700, compreendeu o erro de Law Cantillon e desenvolveu uma das primeiras teorias do empreendedor, sendo considerado por alguns o criador do termo. Ele viu o empreendedor como alguém que corria riscos, observando que os comerciantes, fazendeiros, artesãos e outros proprietários individuais “compram a um preço certo e vendem a um preço incerto, portanto operam com risco”.

Século XVIII

Finalmente, no século XVIII, a pessoa com capital foi diferenciada daquela que precisava de capital. Em outras palavras, o empreendedor foi diferenciado do fornecedor de capital (o investidor de risco da atualidade). Uma das causas para tal diferenciação foi a industrialização. Muitas das invenções desenvolvidas durante esse período eram reações às mudanças no mundo, como foi o caso das invenções de Eli Whitney e de Thomas Edison. Tanto Whitney quanto Edison esta-

vam desenvolvendo novas tecnologias e eram incapazes de financiar suas invenções. Enquanto Whitney financiava seu descaroador de algodão com propriedade expropriada da coroa britânica, Edison levantava capital de fontes particulares para desenvolver e fazer experimentos nos campos da eletricidade e da química. Os dois eram usuários de capital (empreendedores) e não fornecedores (investidores de risco). Um investidor de risco é um administrador profissional de dinheiro que faz investimentos de risco a partir de um montante de capital próprio para obter uma alta taxa de retorno sobre os investimentos.

Séculos XIX e XX

No final do século XIX e início do século XX, não se distinguia empreendedor de gerentes, sendo aqueles vistos a partir de uma perspectiva econômica:

Dito de modo breve, o empreendedor organiza e opera uma empresa para lucro pessoal. Paga os preços atuais pelos materiais consumidos no negócio, pelo uso da terra, pelos serviços de pessoas que emprega e pelo capital de que necessita. Contribui com sua própria iniciativa, habilidade e engenhosidade no planejamento, organização e administração da empresa. Também assume a possibilidade de prejuízo e de lucro em consequência de circunstâncias imprevistas e incontroláveis. O resíduo líquido das receitas anuais do empreendimento, após o pagamento de todos os custos, são retidos pelo empreendedor.

Andrew Carnegie é um dos melhores exemplos dessa definição. Carnegie não inventou nada, mas adaptou e desenvolveu nova tecnologia na criação de produtos para alcançar vitalidade econômica. Carnegie, que descendia de uma família escocesa pobre, fez da indústria americana do aço, uma das maravilhas do mundo industrial, primeiramente por intermédio de sua infatigável busca por competitividade, em vez de inventividade ou criatividade.

Em meados do século XX, estabeleceu-se a noção de *empreendedor como inovador*:

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.

O conceito de inovação e novidade é uma parte integrante do empreendedorismo nessa definição. De fato, a inovação, o ato de lançar algo novo, é uma das mais difíceis tarefas para

o empreendedor. Exige não só a capacidade de criar e conceitualizar, mas também a capacidade de entender todas as forças em funcionamento no ambiente. A novidade pode ser desde um novo produto e um novo sistema de distribuição até um método para desenvolver uma nova estrutura organizacional. Edward Harriman, que reorganizou a ferrovia *Entario and Southern* através da *Northern Pacific Trust*, e John Pierpont Morgan, que desenvolveu seu grande banco reorganizando e financiando as indústrias nacionais, são exemplos de empreendedores que se enquadram em tal definição. Tais inovações organizacionais, são freqüentes e tão difíceis de serem desenvolvidas com sucesso quanto as inovações tecnológicas mais tradicionais (transistores, computadores, *laser*), geralmente associadas à condição de empreendedor.

Essa capacidade de inovar pode ser observada no decorrer da história, desde os egípcios, que criaram e construíram grandes pirâmides com blocos de pedra que pesavam muitas toneladas, até o módulo lunar Apolo e os raios lasers. Embora as ferramentas tenham mudado com os avanços científicos e tecnológicos, a capacidade de inovar se faz presente em todas as civilizações.

Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor

-
- Origina-se do francês: significa aquele que está entre ou estar entre.
-
- 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: Richard Cantillon – pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
-
- 1803: Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separados do lucro de capital.
-
- 1876: Francis Walker – distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtiam lucro com habilidades administrativas.
-
- 1934: Joseph Shumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
-
- 1961: David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
-
- 1964: Peter Drucker – o empreendedor maximiza oportunidades.
-
- 1975: Albert Shapiro – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos e aceita riscos de fracasso.
-
- 1980: Karl Vésper – o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
-
- 1983: Gifford Pinchot – o intra-empreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
-
- 1985: Robert Hisrich – 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.
-

Fonte: Robert D. Hisrich – Empreendedorismo Editora Artemed

Pensadores e Estudiosos sobre o Tema Empreendedores e Empreendedorismo

Say (1803)

- "...um empreendedor... Para ter sucesso, ele deve ter capacidade para julgar, perseverança e um conhecimento do mundo tanto quanto do negócio. Ele deve possuir a arte de superintendência e administração."

Schumpeter (1934)

- "O risco não é em nenhum caso um elemento da função do empreendedorismo."
- "O lucro do empreendedor não é como o retorno de vantagens diferenciais nos elementos permanentes do negócio; nem é um retorno de capital, porém pode-se definir como capital."
- "Queremos, finalmente, enfatizar que o lucro, não é salários apesar de que a analogia é tentadora. Não é certamente um simples resíduo; é uma expressão do valor de que o empreendedor contribui para a produção exatamente no mesmo sentido que os salários são expressão do que o trabalhador "produz"."
- "Sempre enfatizei que o empreendedor é o homem que realiza coisas novas e não, necessariamente, aquele que inventa."

Inovação como critério para o empreendedorismo:

- "Empreendedorismo, como definido, consiste essencialmente em fazer coisas que não são geralmente feitas em vias normais da rotina do negócio; é essencialmente um fenômeno que vem sob o aspecto maior da liderança. Mas esta relação entre empreendedorismo e liderança geral é uma relação muito complexa."
- "...a função empreendedora precisa ser incorporada em uma pessoa física e, em particular, em uma única pessoa física. Todo ambiente social tem seus próprios meios de cumprir a função do empreendedor." (1949)
- "Mas deveria ser observado que, ocasionalmente, ambos, Ricardo e Marx, reconheceram um quarto tipo de retorno, de uma natureza essencialmente temporária, que resulta ao homem de negócio. Nominalmente, é o retorno que designa para um momento da primeira introdução para dentro, do processo econômico de um novo aprimoramento tal como uma nova máquina. Dessa forma, eles descobriram um caso especial, que realmente é o mais típico de todos os ganhos do empreendedor." (1954)



McClelland (1961)

- “O empreendedor foi definido como “alguém que exercita controle sobre os meios de produção e produtos, e produz mais do que consome a fim de vendê-la (ou trocá-la) pelo pagamento ou renda. Foi necessário especificar “full-time” (integral o tempo todo) porque quase todas as tarefas das mais pré-literárias sociedades engajam-se em alguma atividade empresarial como definido em nível tão generalizado;... Assim, o empreendedor foi definido como alguém que recebeu 75% ou mais de sua renda da atividade empresarial. Na prática, tais pessoas se fizeram comerciantes, artesãos independentes e operadores de empresas.”

N. Ach (1971)

Da Teoria Psicológica (Necessidade de realização)

- Não estou usando o termo empreendedor no sentido de “capitalista”: de fato. Eu gostaria de separar empreendedor completamente de todas as conotações de propriedade. Um empreendedor é alguém que exerce controle sobre a produção que não é somente para o seu consumo pessoal. De acordo com minha opinião, por exemplo, um executivo, numa unidade de produção de aço na URSS, é um empreendedor.”

Drucker (1974)

- “O trabalho específico do empreendedorismo numa empresa de negócios é fazer os negócios de hoje, capazes de fazer o futuro, transformando-se em um negócio diferente.”
- “Empreendedorismo não é nem ciência nem arte. É uma prática.”
- “A gerência do empreendedor (empresarial) dentro da nova abordagem possui quatro requisitos:
 - Requer, primeiro, uma visão para o mercado;
 - Requer, segundo, provisão financeira e, particularmente, um planejamento, fluxo de caixa e necessidade de capital para o futuro;
 - Requer, terceiro, construir um alto time de gerência bem antes que o novo empreendimento necessite dele e bem antes que realmente possa ter condições de pagá-lo;
 - E, finalmente, requer do empreendedor fundador uma decisão com relação ao seu próprio papel, área de atuação e relações.”

Shapiro (1975)

“Em quase todas as definições de empreendedorismo há um consenso de que nós estamos falando de um tipo de comportamento que inclui:

- a – tomada de iniciativa;
- b – a organização ou reorganização de mecanismos socioeconômicos para transformar recursos e situações em contas práticas;
- c – a aceitação do risco e fracasso. O principal recurso usado pelo empreendedor é ele mesmo...”

Pinchot (1985)

- Intrapreneur: “qualquer sonhador que realiza. Aqueles que têm a responsabilidade de criar e inovação de todo o tipo dentro da organização. O intrapreneur pode ser o criador ou inventor, mas é sempre o sonhador que figura, que maquina como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa.”
- Empreendedor: “Alguém que preenche o papel de um intrapreneur fora da organização.”

Vésper (1980)

- “O papel do empreendedor pode ser desenhado de várias formas e tende parecer diferentes perspectivas. Para um economista, empreendedor é aquele que traz os recursos, trabalho, materiais e outros itens, fazendo combinações que fazem o valor deles maior que antes; é também aquele que introduz mudanças, inovações e uma ordem. Para um psicólogo, ele é uma pessoa tipicamente dirigida, por certas forças – necessidades de obter ou cumprir algo, experimentar, realizar ou talvez desencilhar autoridade de outros”.
- “Apesar de que muitas publicações se referem ao empreendedor como se houvesse somente um tipo, uma verificação rápida logo nos revelaria diversos tipos.
- A definição de Websun refere-se “àquele que organiza, gerencia e assume os riscos de um negócio ou de uma empresa.”

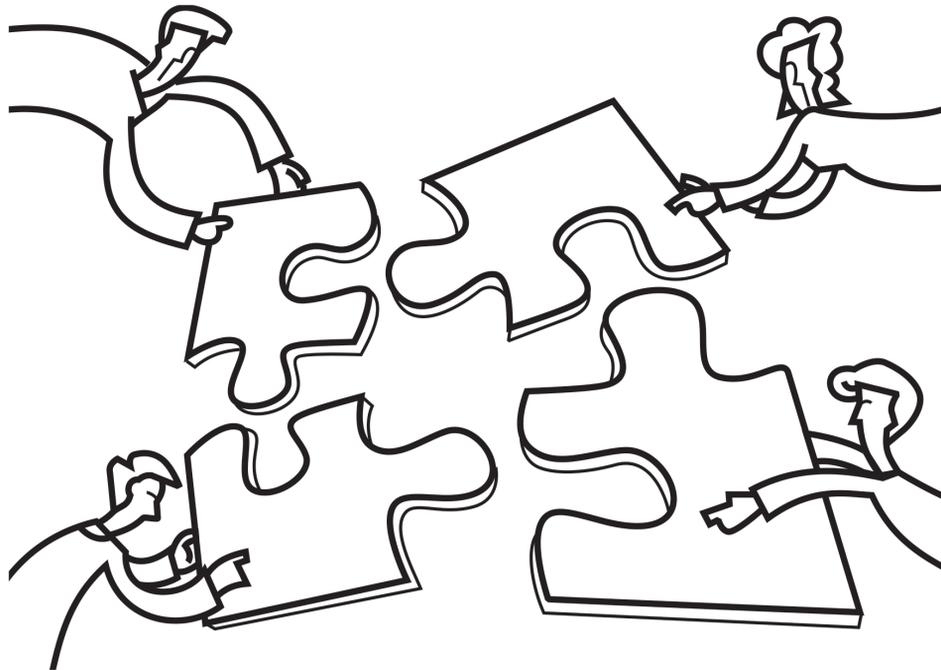
Shumpeter acrescentou a noção de inovador e formador de novas combinações. Observando que as definições de dicionários são tão boas, Shalunbewer associa empreendedor a um grupo de sinônimos (corajoso, empreendedor, aquele que assume riscos, que faz) contra antônimos (conformista, conservador, rotina).

Leavit ofereceu uma outra distinção observando que “aquilo de que realmente precisamos é empreendedor de chapéu branco, o inovador e o relator, o que desenvolve algo; não o indivíduo sombrio, oportuno, aético, de chapéu preto.”

Em 1969, houve uma discussão a fim de se encontrar definições alternativas. Naquela época, sugeriu-se que um empreendedor seria simplesmente alguém que inicia um negócio. Cole acrescentou que indivíduos que trabalham por conta própria, tais como os agentes de seguro independentes, deveriam ser excluídos. Bostrom discutia a inclusão daquele que assume riscos financeiros, e Collins fazia distinção entre empreendedores independentes contra os empreendedores internos ou administrativos.”

Há ainda espaço para uma variedade considerável de diferentes tipos de empreendedores, incluindo os seguintes:

1. Indivíduo que trabalha por conta própria (somente);
2. Formador de time;
3. Inovadores independentes;
4. Multiplicadores de modelos;
5. Exploradores de economia de escala;
6. Agregadores de capital;
7. Aquisitores;
8. Artistas de “compra-e-venda”;
9. Conglomerados;
10. Aparentes manipuladores de valores.



O conceito de empreendedor fica mais refinado quando são considerados princípios e termos sob uma perspectiva empresarial, administrativa e pessoal. Em especial, o conceito de empreendedorismo, será focado no individual, que foi explorado neste século. Tal exploração está refletida nas três definições de empreendedor que se seguem.

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 fracasso.

Para o economista, um empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes; também é o que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem. Para um psicólogo, tal pessoa é geralmente impulsionada por certas forças - a necessidade de obter ou conseguir algo, experimentar realizar ou talvez escapar à autoridade de outros. Para alguns homens de negócios, um empreendedor aparece como uma ameaça, um concorrente agressivo, enquanto, para outros, o mesmo empreendedor pode ser um aliado, uma fonte de suprimento, um cliente ou alguém que cria riqueza para outros, assim como encontra melhores maneiras de utilizar recursos, reduzir o desperdício e produzir empregos que outros ficarão satisfeitos em conseguir.

O empreendedorismo é o processo dinâmico de criar mais riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com carreira ou que provêm valor para algum produto ou serviço. O produto ou serviço pode ou não ser novo ou único, porém o valor deve, de algum modo, ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários.

Embora cada uma dessas definições veja os empreendedores sob uma perspectiva ligeiramente distinta, todas contêm noções semelhantes, como novidade, organização, criação, riqueza e risco. Ainda assim, cada definição é um pouco restritiva, já que os empreendedores são encontrados em todas as profissões: educação, medicina, pesquisa, direito, arquitetura, engenharia, serviço social e distribuição. Para incluir todos os tipos de comportamento empreendedor, a seguinte definição de empreendedorismo será para nosso trabalho:

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.

Essa definição enfatiza quatro aspectos básicos de ser um empreendedor, não importando em que área. Primeiro, o empreendedorismo envolve o processo de criação: criar algo novo, de valor. A criação deve ter valor para o empreendedor e para o público para o qual é desenvolvida. Esse público

pode ser: (1) o mercado de compradores, no caso de uma inovação comercial; (2) a administração de um hospital, no caso de um novo procedimento de internação e software; (3) possíveis estudantes, no caso de um novo curso ou mesmo de uma faculdade de empreendedorismo ou (4) a constituição de um novo serviço oferecido por uma agência sem fins lucrativos. Segundo, o empreendedorismo exige a dedicação do tempo e do esforço necessários. Somente aqueles que se dedicam a um empreendimento apreciam a significativa quantidade de tempo e de esforço exigida para criar algo novo e torná-lo operacional. Assumir os riscos necessários é o terceiro aspecto do empreendedorismo. Esses riscos tomam uma série de formas, dependendo do campo de atuação do empreendedor, mas, em geral, concentram-se em torno das áreas financeiras, psicológicas e sociais. A parte final da definição envolve as recompensas de ser um empreendedor. A mais importante delas é a independência seguida da satisfação pessoal. Para alguns desses empreendedores, o dinheiro torna-se o indicador do grande sucesso.

Para a pessoa que realmente inicia seu próprio negócio, a experiência reveste-se de entusiasmo, frustração, ansiedade e trabalho duro. Há um alto índice de fracasso devido a situações como baixa venda, concorrência intensa, falta de capital ou de capacidade administrativa. Os riscos financeiros e emocionais também podem ser muito altos. O que, então, faz com que alguém tome essa difícil decisão? A questão pode ser mais bem explorada, verificando-se o processo de decisão envolvido em se tornar empreendedor.

Questionário de Motivações

Você deverá escolher apenas uma das três alternativas propostas em cada uma das dez questões.



Você foi encarregado de executar um determinado projeto e tem carta branca para agir. O que você acharia importante fazer logo:

1. Definir os objetivos e as dificuldades que poderão surgir;
2. Escolher pessoas companheiras e de sua confiança para trabalhar com você;
3. Estabelecer claramente as normas que irão reger o bom andamento do projeto.

Se fosse possível moldar os filhos ao nosso gosto, como gostaria que fossem os seus?

4. Pessoas realizadoras e cheias de iniciativa;
5. Pessoas compreensivas e tolerantes;
6. Pessoas influentes e líderes na sociedade.

Três empregos são oferecidos na mesma organização. Com os mesmos salários. Mas as funções são diferentes. Qual você escolheria?

7. Planejar projetos novos;
8. Apaziguar conflitos e promover o bom relacionamento entre as pessoas;
9. Dirigir um projeto importante.

A pesquisa que mais lhe interessaria:

10. Uma pesquisa de clima motivacional;
11. Uma pesquisa sobre centros de poder;
12. Uma pesquisa técnico-científica.

Qual a qualidade de liderança que mais valoriza?

- 13. Capacidade de planejar e executar?
- 14. Capacidade de estimular e persuadir?
- 15. Capacidade de compreender e tolerar?

Onde você preferiria empregar dinheiro?

- 16. Num projeto imobiliário?
- 17. Numa campanha contra tóxicos?
- 18. Em assistência aos menores carentes?

Supondo que os vencimentos e o horário de trabalho fossem os mesmos para três cargos e supondo que tivesse competência para todos, qual escolheria?

- 19. Ser assistente de um conselheiro matrimonial;
- 20. Ser assistente de um deputado federal;
- 21. Ser assistente de um executivo para novos negócios.

Imagine três mesas, cada uma com três convidados. De qual delas gostaria de participar?

- 22. Santos Dumond, Osvaldo Cruz e Barão de Mauá;
- 23. Getúlio Vargas, Tancredo Neves e Juscelino Kubitschek;
- 24. Celso Furtado, Betinho e João Paulo II.

A organização da qual mais se orgulharia em ser membro efetivo:

- 25. NASA – National Aeronautics and Space Administration;
- 26. UNESCO – Org. Das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura;
- 27. ONU – Organização das Nações Unidas.

Sem considerar o preço, qual o presente que mais lhe agradaria receber?

- 28. Uma coleção de moedas;
- 29. Uma máquina fotográfica;
- 30. Um álbum de família.

Identificação de sua motivação predominante

Respostas relacionadas a:

Motivo de realização:

Itens 1, 4, 7, 12, 13, 16, 21, 22, 25, 29. Total _____

Motivo de afiliação:

Itens 2, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 24, 26, 30. Total _____

Motivo de poder:

Itens 3, 6, 9, 11, 14, 17, 20, 23, 27, 28. Total _____



Através de um contrato com a Agência para o Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos (USAID), a McBer & Company – empresa de David McClelland, situada em Boston e especializada na análise de competência profissional e estudos de padrões de comportamento, e a Management Systems International (MSI), empresa de consultoria localizada em Washington, uniram-se a fim de desenvolver instrumentos destinados à seleção e capacitação de empreendedores.

O projeto abrangeu três etapas básicas:

1. Realização de pesquisa, para identificar as características fundamentais do empresário de sucesso em diversas culturas e circunstâncias econômicas, assim como se elas eram comuns entre os países. As características identificadas como comuns permitiram traçar um perfil das Competências Empreendedoras.

2. Desenvolvimento e teste dos instrumentos de identificação baseados nas competências observadas (pesquisas, provas, solicitações, entrevistas etc.), que pudessem ser utilizados para selecionar empresários em potencial.

3. Aplicação dos conhecimentos adquiridos a partir de pesquisa e de estudos anteriores sobre o mesmo propósito, com o objetivo de desenvolver e gerar esforços para a capacitação de empreendedores através do trabalho de alguma ou de todas as competências definidas na primeira etapa.

Características dos empreendedores

Para identificar as competências, foram realizadas entrevistas que permitiram a análise de situações da vida cotidiana, nas quais se manifestaram importantes habilidades no ambiente empresarial. Foram feitas longas transcrições de experiências pessoais dos empresários de maior ou menor sucesso em cada um dos países piloto.

Especialistas da área comportamental analisaram as formas de pensar, as atitudes e comportamentos que distinguem os empresários de sucesso, estabelecendo suas habilidades e competências. Observando o modo como agem, suas características foram definidas e sistematizadas em conjuntos, da seguinte forma:

Conjunto da Realização

Iniciativa: atuar antes de ser forçado pelas circunstâncias.

Busca de oportunidades: reconhecer e saber aproveitar oportunidades novas ou pouco comuns.

Persistência: não desistir diante dos obstáculos encontrados.

Busca de informação: inclinação a valorizar a informação e a buscá-la pessoalmente para elaborar um plano ou tomar decisões.

Preocupação com a alta qualidade do trabalho: interesse em manter alto o nível de qualidade, não só no seu próprio trabalho, mas como no de outras pessoas também.

Comprometimento com os contratos de trabalho: forte sentido de comprometimento pessoal para cumprir contratos de trabalho feitos com outras pessoas.

Eficiência: preocupação em reduzir o custo, os recursos necessários e o tempo para realizar as tarefas.

Conjunto do Planejamento e Resolução de Problemas

Planejamento sistemático: uso de análise lógica para desenvolver planos específicos para a tomada de decisões.

Resolução de problemas: habilidade para mudar de estratégia quando se torna necessário identificar novas soluções para os problemas.

Conjunto da Gestão e Controle

Assertividade: predisposição a apresentar problemas aos outros de forma direta e a tomar decisões fortes no papel de oposição.

Monitoramento: acompanhamento para se assegurar de que o trabalho dos outros satisfaz as expectativas relativas a: procedimento, planejamento e qualidade.

Conjunto da Maturidade Pessoal

Autoconfiança: acreditar na própria habilidade, eficácia e critérios.

Perícia: experiência ou capacitação prévia em áreas relacionadas ao próprio negócio.

Reconhecimento das próprias limitações: predisposição a admitir as suas limitações e a aprender com os próprios erros.

Conjunto da Influência

Persuasão: habilidade de apresentar-se de forma convincente aos demais.

Uso das Estratégias de Influência: tendência a pensar e definir formas para influenciar os demais.

Conjunto da Disponibilidade para os Demais

Credibilidade, integridade e sinceridade: predisposição em manter a honestidade, a coerência e a integridade nas relações com os outros.

Predisposição para o bem-estar dos empregados: sensibilidade diante

dos problemas e necessidades dos próprios empregados.

Reconhecimento da importância das relações comerciais: atuar a fim de desenvolver relações cordiais e uma boa reputação com clientes e outras pessoas.

Competências e habilidades empreendedoras

Observou-se na pesquisa que uma série de Competências Empreendedoras poderia ser reforçada com a utilização orientada das habilidades, pois dessa maneira, contribuiriam para expandir ou melhorar a habilidade empresarial. Muitas dessas competências transcendiam diferenças nacionais ou setoriais. Também era possível dizer, com base em pesquisas prévias, que várias delas poderiam ser incrementadas através dos treinamentos existentes.

Por meio de uma adaptação adequada, que incluía a orientação para objetivos e avaliação de riscos a partir do reconhecimento

das próprias limitações, mais a atenção com a gestão financeira, ficou demonstrado por essa e por outras experiências testadas por David McClelland, especialista na análise de competência profissional e estudos de padrões de comportamento, e MSI, Management Systems International, consultoria especializada em gestão, que tais técnicas podem ser aplicadas a uma grande variedade de contextos culturais.

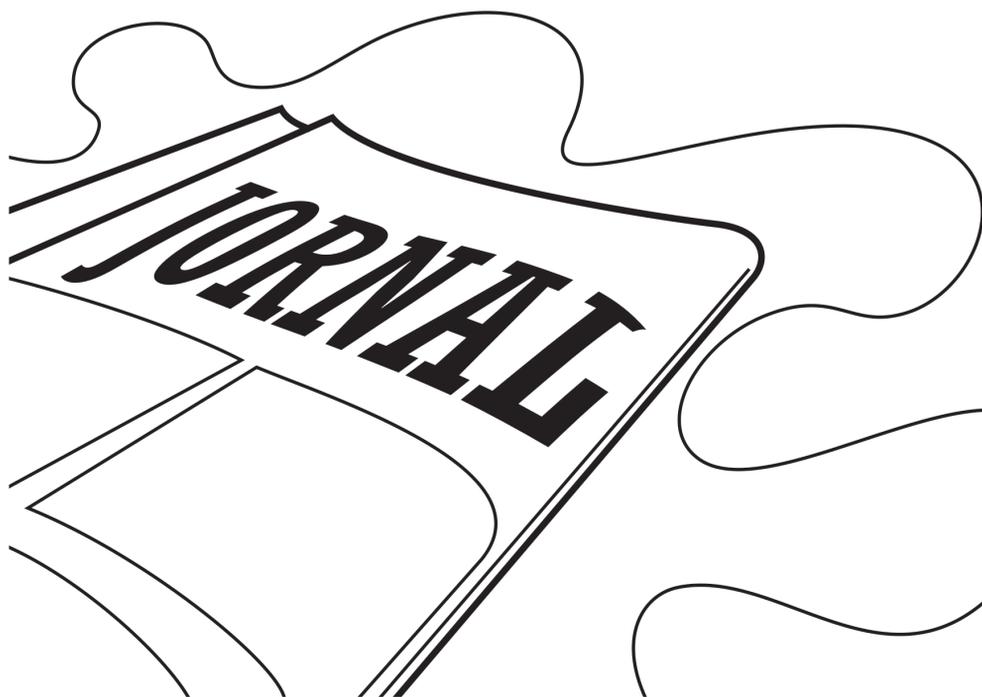
Todos os esforços para capacitação de competências e habilidades empreendedoras têm atualmente como base os resultados finais desta pesquisa.

Nos próximos anos, a compreensão do termo “carreira” irá mudar radicalmente e o conceito de empreendedorismo estará embutido em todo currículo escolar.

Trinta anos atrás, as pessoas ainda estavam céticas quando pesquisadores prognosticaram que a proporção de empreendedores na sociedade poderia chegar a 10%. Todavia, em 1990, Orser e Foster mostraram que 25% de todas as famílias canadenses operavam algum tipo de negócio a partir de seus lares. No ano 2000, aproximadamente 20% dos trabalhadores eram autônomos, sendo razoável pensar que 50%, ou um em cada dois trabalhadores, assumirá um papel empreendedor na sociedade e em suas organizações nos próximos 20 anos. Por que será assim e de que modo será realizado?

É útil olhar brevemente alguns números gerais para ilustrar a extensão do fenômeno. Nos anos 70, David Birch, um demógrafo organizacional, propôs três categorias principais de empresas: elefantes (grandes empresas, na maioria, multinacionais, que se movem vagarosamente), gazelas (empresas de crescimento rápido) e camundongos (pequenas empresas empregando menos que 20 pessoas).

Enquanto o número de empresas na sociedade moderna está crescendo, o tamanho delas vem decrescendo. No Canadá, por exemplo, mais de 98% de todas as firmas empregam menos que 100 pessoas e 75%, menos que cinco pessoas. Nós temos de nos perguntar: por que existem várias razões que explicam tal tendência? Podemos enumerá-las:



1. Tecnologias

Novas tecnologias têm aumentado a importância do fator tempo nas relações entre companhias interpessoais e nas relações de negócios gerais. Algumas organizações tiveram que aumentar seu ritmo enquanto outras experimentam picos e depressões nos seus ciclos de produção. Ambos os tipos estão, cada vez mais, voltando-se para subcontratação; no primeiro caso, para que elas não fiquem para trás; no último, para lidar com aumentos periódicos de trabalho.

2. Mudança Organizacional

Organizações, agora, precisam ser extremamente flexíveis, procurando sempre consultar pessoas altamente experientes. Aqui, de novo, subcontratar é uma ótima maneira de elas atingirem seus objetivos. A pressão competitiva, que vem principalmente da Ásia, tenderá a aumentar ao invés de diminuir no futuro.

3. Segurança

Nestes últimos anos, organizações têm forçado um grande número de pessoas a se aposentar mais cedo. O resultado tem sido uma perda geral de confiança em negócios, empregadores privados e públicos, governos e qualquer outra forma de organização em sociedade. Um número crescente de indivíduos percebeu que a verdadeira segurança significa trabalhar para eles mesmos ou criar pequenos negócios para si próprios.

Enquanto o número de empresas na sociedade moderna está crescendo, o tamanho delas está decrescendo.

4. Envelhecimento e Especialização

O conjunto de pessoas educadas, qualificadas e com experiência, está crescendo na sociedade, tornando-se a maior fonte de empreendedores autônomos. Por exemplo: a probabilidade de se tornar autônomo aumenta com a idade. Muitas pessoas altamente experientes e qualificadas são forçadas a se aposentar numa idade na qual ainda poderiam contribuir, e permanecendo ativas, montando seu próprio negócio.

5. Espaço Próprio

Agora, mais pessoas são melhor educadas, têm continuado a estudar, trabalhado ou vivido em outros países, desenvolvendo uma “mente aberta” como abordagem do mundo. Como resultado, acham seus papéis organizacionais restritivos e não satisfatórios. Precisam de mais espaço próprio e maior liberdade. Seus empregos não lhes proporcionam a oportunidade de crescer e alcançar suas ambições.

6. Pessoas Vivendo Sozinhas

Nós vivemos numa sociedade na qual existe a tendência de muitos viverem sozinhos. O número de famílias com apenas um membro e casais sem filhos está crescendo continuamente. “Auto-emprego” é simplesmente outra expressão de tal tendência para uma unidade social menor e mais organizada.

7. Sendo Seu Próprio Patrão

Vários empreendedores e autônomos desistiram de seus trabalhos porque estavam cansados de serem controlados ou terem que controlar outros. Quando questionados, os que montaram seu próprio negócio nos últimos dez anos sempre dão a mesma explicação: “Eu deixei o meu emprego porque estava cansada de todos os conflitos e brigas. Eu só queria que me deixassem sozinho para fazer meu trabalho em paz”.

8. Encasulamento

Hoje é comum ter escritório com computador, em casa. Algumas pessoas adotaram um estilo de vida voltado para trabalhar em rede, preferindo resolver tudo em casa, com menos stress, ainda que ganhem menos. Podem abrir uma janela, baixar o aquecimento, evitar sentar perto de um colega que não toma banho o quanto deveria e, o mais importante, não precisaria gastar duas horas por dia, na manhã e ao entardecer, com o congestionamento do trânsito.

9. Ecologia Pessoal

Na medida em que o mundo se torna menos estável e a sociedade mais violenta, indivíduos estão tendendo a procurar mais estabilidade e equilíbrio em suas vidas pessoais e profissionais.

10. Nostalgia dos “Velhos e Bons Dias”

Cinquenta anos atrás, o Canadá era essencialmente um país onde a maioria da população ganhava a vida com a agricultura. Hoje, muitos habitantes da cidade recordam as vidas de seus avós e bisavós com uma certa nostalgia. Na fazenda, eles tinham liberdade, eram menos reprimidos e possuíam vários parentes e amigos. As pessoas começam a lamentar esses valores perdidos.

Todos esses fatores têm contribuído para a tendência de geração de negócios menores e mais fragmentados. E, paradoxalmente, enquanto as empresas são agora menores e mais regionais na natureza, elas também estão, cada vez mais, envolvidas na globalização, formando alianças estratégicas e conectadas com os mercados internacionais.

Nos próximos anos, nossa compreensão do termo “carreira” irá mudar radicalmente e muitas carreiras irão se tornar bem mais empreendedoras. De fato, o conceito de empreendedorismo será embutido no currículo da escola do ensino fundamental em diante. Sociedades que não fizerem isso se acharão incapazes de se manter com o grau de desenvolvimento, sendo a razão bastante simples: quanto mais indivíduos uma sociedade tem, mais criativa e inovadora ela se tornará, e isso lhe dará mais valor.

Há inúmeros caminhos diferentes em carreiras empreendedoras (Lavoie, 1988). Nos próximos anos, os indivíduos estarão mais bem habilitados a selecionar o caminho certo para eles ou mudar de um caminho para outro. Contudo, é importante lembrar que uma carreira empreendedora é algo que é enxertado dentro de um campo existente de especialidade ou

carreira, o que envolve montar um negócio num campo familiar ao indivíduo. A melhor previsão para o sucesso do negócio é o nível de especialização da pessoa no setor. É mais difícil ser vitorioso em um negócio se alguém escolher um campo que não conhece. A face-ta empreendedora de uma carreira é, portanto, baseada numa combinação de know-how, conhecimento próprio e visão do futuro.

No passado, uma carreira empreendedora significaria, normalmente, trabalhar num pequeno negócio. Agora, no entanto, há novas formas de empreendedorismo, incluindo negócios de família, microempresas, auto-emprego, empreendedorismo ecológico, empreendedorismo tecnológico, cooperativa, empreendedorismo de grupo, empreendedorismo social, assim como outros tipos de empreendedorismo no setor dos grandes negócios, como os que estão se tornando cada vez mais comuns.

1. Intrapreneurs (empregados empreendedores)

Todo mundo, em algum ponto de suas vidas, tem a oportunidade de ser um intrapreneur, que são os agentes de mudança, que atuam empresarialmente nas organizações as quais não possuem, mas para as quais trabalham (Carrier, 1997). Eles são pessoas criativas que projetam e inovam dentro do ambiente de trabalho. Assim, necessitam de suporte e têm que construir um bom sistema de relacionamento.

Logicamente, há duas categorias de empregados empreendedores. A primeira inclui pessoas que incorporam a visão de alguém e trabalham ativamente para realizá-la. Eu me refiro a eles como facilitadores. A segunda categoria inclui aqueles que projetam e implementam visões emergentes, modificando a visão central do proprietário do

negócio. Eu os chamo de visionários. (Filion, 1990; 1999a).

Eles poderão ser líderes de negócios, líderes sociais ou políticos ou até montarão um negócio próprio. Qualquer caminho que escolham, uma coisa é certa: a demanda por um comportamento empresarial entre empregados, nas organizações, está crescendo, e os próprios empregados empreendedores serão os primeiros a se beneficiarem, já que o comportamento de empregados empreendedores é um excelente meio de prepará-los para a prática empresarial fora da organização. Aprender sobre o comportamento dos empregados empreendedores proporcionará uma boa base para um aprendizado geral de empreendedorismo.

Há várias novas formas de empreendedorismo, incluindo o auto-emprego e negócios familiares.

2. Extrapreneurs

Extrapreneurs são pessoas que lançam negócios como uma extensão do trabalho que costumam fazer para seus empregadores. As chances de alguém que tenha sido um empregado empreendedor, planejando e gerenciando projetos, envolvido em mudanças, eventualmente transformar-se num extrapreneur, montando um negócio próprio, são bem altas. Extrapreneurs continuam a aplicar os comportamentos que eles aprenderam, ao longo dos anos, na sua organização empregatícia, mas, dessa vez, para seu benefício.

Extrapreneurs precisam do mesmo tipo de aprendizado que os empregados empreendedores, envolvendo o lado esquerdo e o direito do cérebro, relacionado ao planejamento de atividades e projetos e à construção, implementação e manutenção de suas redes de relações, de seus sistemas de suporte, respectivamente. Quase toda a atividade empreendedora exige um nível mínimo de planejamento visionário: a identificação de um espaço a ser ocupado no mercado e a forma de organização para ocupar aquele espaço, usando o mínimo de recursos possíveis.

3. Entrepreneurs (empresários)

Empresários são pessoas que focam suas energias na inovação e no crescimento, que criando empresas ou desenvolvendo coisas novas numa empresa existente (novos produtos, novos mercados, novos métodos). Os empresários, geralmente, almejam crescimento pessoal e organizacional. Eles necessitam aprender continuamente porque seu trabalho é algo complexo, com inúmeras facetas, estando em constante evolução.

Enquanto aprendem, precisam se concentrar na concepção e planejamento de projetos e visões. As visões tornar-se-ão as linhas guias, formando a base de suas atividades e aprendizado futuro.

Empresários também devem estar aptos a desenvolver uma boa monitoração e sistemas de controle para os projetos que planejam e implementam. Eles terão que fazer escolhas em relação ao setor no qual irão trabalhar, já que são necessários vários anos de experiência antes que conheçam um setor de modo suficiente a fim de identificarrem os nichos com potencialidades. Experiência de negócios passados e experiência no setor são as melhores garantias para a obtenção do êxito. Empresários precisam aprender a minimizar os riscos e a diferenciá-los nos seus produtos.

Como sociedade, nós investimos bilhões de dólares para apoiar a pesquisa tecnológica.

4. Spin-offs

Como sociedade, nós investimos bilhões de dólares, todos os anos, para apoiar a pesquisa, especialmente no campo da tecnologia, mas nossas instituições de educação universitária e centros de pesquisa fizeram pouco até agora para transformar os resultados de toda essa pesquisa em produtos economicamente viáveis. Nos próximos anos, nós observaremos uma significativa tendência para apoiar novas firmas com tecnologia spin-off, fato que será muito importante se quisermos preservar nossa competitividade internacional.

O número de organizações de co-participação no risco irá aumentar no futuro e não somente no setor tecnológico. O termo spin-off refere-se ao processo que engloba a pessoa que quer criar um novo negócio e que recebe ajuda de uma outra organização ou negócio. É uma maneira de reduzir riscos, sendo isto também uma forma de criação associada, que tenderá a ser mais popular nos próximos anos.

5. Proprietários gerentes de pequenas empresas

Proprietários gerentes de pequenas empresas têm que ser versáteis. Precisam ser capazes de resolver problemas e tomar decisões rapidamente. Necessitam dominar todos os elementos básicos de gerenciamento e deveriam ser capazes de incorporar práticas de gerenciamento efetivo dentro de suas atividades diárias. Precisam de sistemas gerenciais altamente consistentes. Por exemplo, podem estabelecer parâmetros para marketing e um critério de seleção para contratar as pessoas de que necessitem para implementar suas visões. Acima de tudo, ter personalidades estáveis porque, sendo capitães de seu barco, deverão navegar por águas turbulentas.

6. Operadores de Microempresas

Operadores de microempresas devem conhecer bem o seu negócio, aprendendo a monitorar o seu índice de preço/ custo cuidadosamente direcionando tudo o que fazem baseados nas necessidades de seus clientes.

Seu trabalho é parecido com aquele dos proprietários gerentes de pequenas empresas, só que numa escala menor. Há poucos recursos para atingir suas metas, sendo sua maior vantagem o conhecimento do seu campo de trabalho e do seu tempo. A melhor maneira de se reduzir despesas é não ser tão vulnerável às oscilações do mercado; é, obviamente, crescer. No entanto, é possível reduzir riscos diversificando, para não depender somente de um tipo de cliente, usando a subcontratação para uma maior flexibilidade.

7. Os Autônomos

O auto-emprego é parecido com o trabalho de um operador de microempresa, exceto pelo fato de que um autônomo trabalha essencialmente sozinho, apenas ocasionalmente com outras pessoas. Algumas delas se tornam autônomas por livre escolha, enquanto outras são forçadas a serem autônomas quando não são capazes de encontrar trabalho. Tal diferença pode afetar o tipo de aprendizado necessário, entretanto todos os autônomos devem aprender a administrar seu tempo e achar meios de se reciclar.

Uma pesquisa mostrou que os autônomos mais bem-sucedidos são extremamente flexíveis. Um estilo de vida equilibrado e ecologia pessoal são importantes para assegurar que mantenham sua motivação e produtividade.

Diante da globalização, um crescente número de pequenos negócios vem aderindo às redes.

8. Supportpreneurs

Um novo setor está sendo desenvolvido para a provisão de suporte para novas associações e negócios existentes. Exemplos de carreiras possíveis incluem consultorias, serviços de suporte a novos empresários, assistência com a preparação de planos de negócios, tutorias, juntas de aconselhamento, juntas de famílias, juntas de diretores etc.

9. Interpreneurs

Todos os tipos de carreiras especiais estão agora emergindo no campo de relações intercomerciais, incluindo alianças de pequenos negócios. Esses papéis intermediários, geralmente representados por contadores e advogados, os quais, agora especializados em negociações intercomerciais, estão criando um novo nicho com benefícios dos dois partidos. Tal aliança requer capital. Interpreneurs devem ser peritos em negociação, familiarizados com suas várias fontes de fundos ou recursos, estando aptos a preparar e atualizar planos estratégicos de gerenciamento.

10. Networkpreneurs (empreendedores em rede de negócios)

Diante da globalização e grandes mercados de livre comércio, um crescente número de pequenos negócios está aderindo às redes, seja para melhorar seu poder de negociação com os fornecedores, seja para incrementar sua capacidade de exportação. Essas redes são, geralmente, criadas em volta de um ou de um punhado de pequenos negócios e estão se tornando mais comuns. Entretanto, alguém tem que gerenciá-las e mantê-las. É comum, hoje em dia, ter indivíduos começando uma rede, trazendo os participantes e criando uma carreira para eles, enquanto continuam a gerenciar a rede e a desenvolvê-la.

11. Negopreneurs (empreendedores de negócios)

São as pessoas que compram e vendem empresas. A maioria é especialista em recuperação de empreendimentos. Mantêm alguns empreendimentos mais tempo que outros, mas sempre os vendem no final. Agem comprando empresas quebradas ou quase quebradas; negociam acordos com fornecedores e iniciam uma recuperação, racionalizando operações, geralmente reduzindo o número de linhas e se concentrando em produtos mais rentáveis. Também são peritos na negociação da aquisição de bens por credores depois da falência. Em todos os casos têm poucas despesas iniciais e lucros substanciais quando vendem os negócios.

A cooperativa proporciona uma alternativa para a criação, gerenciamento e desenvolvimento.

12. Familypreneurs (empreendedores em negócios da família)

Mais da metade de todos os negócios são os de família, onde o gerenciamento é controlado pelos membros da mesma, sendo que são todos proprietários ou parentes do proprietário majoritário.

A sucessão é sempre a maior preocupação nesse tipo de negócio. Em se tratando de aprendizado, empreendedores familiares, assim como os proprietários gerentes de pequenos negócios, precisam aprender o comércio do proprietário e do gerenciador. Eles também necessitam pensar na continuidade do negócio e promover a nova geração, que requer uma grande perícia no planejamento em longo prazo e em curto prazo. Um negócio de família proporciona às pessoas jovens uma excelente oportunidade de demonstrar suas qualificações empreendedoras e de aprender sobre gerenciamento. Uma coisa que toda a família de empreendedores deve fazer é questionar o

seu instrumento, em outras palavras, estará a família a serviço do empreendimento ou vice e versa?

13. Technopreneurs (empreendedores de tecnologia)

Um número crescente de empreendedores tecnológicos e inventores estão agora escolhendo promover seus produtos eles mesmos. Este tipo de empreendedores sempre procura parceiros ou procura formar um time para gerenciar o empreendimento. Technopreneurs, geralmente, promovem seus produtos no mercado mundial, já que em muitos casos seus clientes estão em setores pequenos e altamente especializados.

Uma nova pesquisa tecnológica e de marketing tem acelerado o passo da mudança. Novas tecnologias causam um impacto não somente no seu próprio setor, mas também nos métodos organizacionais e nos estilos de vida individuais. Eles fornecem, continuamente, novas ferramentas para facilitar a globalização.

14. Ecopreneurs (empreendedores em ecologia)

A noção de proteção e equilíbrio ambiental está continuamente em desenvolvimento e nós estamos testemunhando a emergência de um grande e novo setor industrial, voltado para causas ambientais e ecológicas. Este é um grande setor e empreendedores, considerando uma carreira em tal área, deverão estar aptos a identificar nichos específicos e diferenciar a si mesmos e a seus produtos.

15. Gerontopreneurs

À medida que a população envelhece, serviços para os idosos estão se tornando cada vez mais importantes. Quando nós olhamos para as estatísticas na estrutura da idade no Canadá, vemos que a porcentagem de pessoas idosas está crescendo, criando um mercado promissor. Muitos autônomos e microempresas estão trabalhando neste setor.

16. Coopreneurs (empreendedores em negócios cooperativos)

Um empreendimento cooperativo proporciona um caminho alternativo para a criação, gerenciamento e desenvolvimento de uma organização. Os benefícios dos métodos cooperativos podem encorajar grupos de indivíduos e empreendimentos a se juntar em torno de um projeto comum. Pequenos negócios sempre se juntam, por exemplo, para formar cooperativas de exportação para seus produtos ou serviços. Individualmente, essas empresas são muito pequenas para agüentar a competição de multinacionais em mercados estrangeiros, mas juntas, se transformam em fortes competidoras.

Uma cooperativa considera primordial a educação, treinamento e desenvolvimento pessoal e normalmente investe grandes porcentagens de seus recursos nesses elementos. O processo de tomada de decisão é baseado na participação igualitária, já que cada membro tem um voto. Os criadores dos empreendimentos cooperativos devem aprender a gerenciar as diferenças.

17. Grouppreneurs (empreendedores de consórcio)

São pessoas que juntam forças para formar um empreendimento grupal ou coletivo, só que não é uma cooperativa. Eles introduzem regras de operação grupal. Em certos casos o empreendimento exige um estilo de vida grupal, enquanto que em outros, o empreendimento envolve atividades adicionais além das atividades de trabalho regulares dos membros. Muitas destas organizações existem no setor de lazer, e grupos de autônomos e microempresas, estão também, se tornando mais comuns.

Muitas pessoas representam papéis empreendedores criando ou inovando uma atividade voluntária.

18. Sociopreneurs (empreendedores sociais)

Um número crescente de pessoas está envolvido em atividades voluntárias, e muitas pessoas representam papéis empreendedores, quer criando uma atividade voluntária, ou inovando em relação a uma já existente. O número de pessoas criando organizações sem fins lucrativos está aumentando também.

Esta categoria inclui um número significativo de pessoas em dificuldades que decidiram tomar conta de suas vidas e criar seu próprio negócio em vez de depender da assistência do governo. Pessoas inválidas são particularmente ativas neste respeito. Como resultado, existe a necessidade de consultoria e suporte para as novas atividades comerciais.

Tudo isto tem gerado uma nova forma de trabalho voluntário, que pode ser descrito como o de empreendedores sociais. Quase

todos nós seremos chamados a contribuir, de uma maneira ou de outra, algum dia. E, se iremos participar disto, por que não empre-sarialmente? Por que não iniciar algo novo para alcançar as novas demandas?

Este é um excelente caminho, de baixo risco, para aprender sobre empreendedorismo e contribuir de uma forma útil ao mesmo tempo.

19. Netpreneurs (empreendedores em tecnologia da informação)

Netpreneurs são empreendedores tecnológicos, mas numa categoria que está se tornando cada vez mais separada. A tecnologia da informação está se desenvolvendo num ritmo sem precedentes, e este desenvolvimento não está sendo dirigido por empreendimentos existentes. Esta é uma tendência que se tornará mais forte no futuro.

20. Webpreneurs (empreendedores em negócios da Internet)

O número de transações na Internet está crescendo exponencialmente, sendo que tanto empresas existentes quanto novas companhias estão organizando atividades de marketing baseadas na Web. Para fazer isso, elas recorrem a pequenas empresas especializadas em design, monitoramento, desenvolvimento e gerenciamento de sites da Web. Esses novos webpreneurs oferecem uma gama de abordagens e métodos altamente diferenciados. Ao mesmo tempo, uma nova indústria baseada na Web está aparecendo, e webpreneurs estão lançando produtos projetados especialmente para serem vendidos na Internet ou se tornando corretores ou varejistas de todos os tipos de produtos e serviços.

Antes de concluir esta seção, eu irei dizer algumas palavras sobre ética empreendedora e responsabilidade social dos empreendedores. Em se tratando de ética, é claro que empreendedores que vencem são aqueles que se concentram nos seus objetivos, preservando seus valores, evitando ser desonestos. Você sempre colhe o que semeia, e os resultados que obtém dependem da energia que você investe. Trapaceiros somente trapaceiam eles mesmos.

Recentemente, a sociedade vagarosamente ficou ciente dos limites de seus recursos naturais e do governo, estando já ciosa de que precisa erradicar os excessos do passado. Gerações de homens e mulheres têm, ao longo de suas vidas, criado uma sociedade que apóia pessoas que querem montar um negócio. Diante disso, os empreendedores do presente e do futuro devem, também, representar um papel nas suas respectivas comunidades, participando e contribuindo para o desenvolvimento da sociedade para que seja melhor que a de seus antepassados.

Empreendedores são pessoas que criam riquezas e a sociedade deve estar apta a reconhecê-los e apoiá-los.

Self-Space (espaço-próprio)

Nos últimos vinte anos, fiz algumas previsões para o campo do empreendedorismo, e elas se mostraram acuradas. A primeira - eu não estava sozinho dizendo isso - referia-se ao lugar do empreendedorismo nas nossas sociedades. Empreendedores são pessoas que criam riquezas, e a sociedade deve estar apta a identificá-los, reconhecê-los e apoiá-los. Eles são a máquina motriz do nosso desenvolvimento. Progredimos muito nesse

sentido, entretanto muito deve ser feito ainda, especialmente em Educação.

Minha segunda previsão referia-se aos conceitos e modelos requeridos para pensar e agir como empreendedores. Eu predisse que o conceito de visão se tornaria importante, sendo um dos pioneiros no seu desenvolvimento. Nos anos 80, quando inicialmente usei tal termo, foi-me dito para eu ir discutir o assunto com as comunidades religiosas...

Eu gostaria de fazer uma outra previsão hoje, concernente ao conceito em que eu acredito, que se tornará o elemento central no campo do empreendedorismo na próxima década. É o conceito de self-space (espaço-próprio), o qual será fundamental na explicação do desenvolvimento empreendedor.

Nesses últimos 20 anos, tenho estudado várias centenas de empreendedores, em mais de 40 diferentes países. Uma das coisas que descobri é que tal conceito, em especial, o espaço-próprio, realmente explica quem são os empreendedores e o que eles fazem. Os empreendedores identificam espaços a serem ocupados no mercado e aprendem como ocupá-los criando negócios.

Os empreendedores que são mais bem-sucedidos no que fazem são os que aprenderam a criar, preservar e desenvolver seu espaço-próprio na sua família e no sistema social no qual cresceram. Logicamente, isso sugere que, para ser bem-sucedido, empreendedores devem aprender a dominar a criação e o gerenciamento do espaço não só para eles mesmos, mas também para outras pessoas.

Conceito de Si, Aprendizado e Visão.

O conceito de si está condicionado por outros elementos: o contexto econômico e social no qual operam os atores, a circunvizinhança e os modelos encontrados por tal ator, bem como a história pessoal dele, incluindo sua educação e sua experiência de vida. Todos esses elementos são influenciados pelos componentes sociológicos da circunvizinhança social, a qual contém valores, padrões, métodos de trabalho e caminhos para direcionar a energia que influencia o conhecimento próprio, comportamento e ações.

O modo pelo qual o conceito de si é organizado parece estar fortemente ligado aos interesses que guiam as intenções individuais, produzindo um processo de seleção para a percepção e retenção das imagens que iniciam o processo visionário. É somente quando as intenções dos indivíduos se cristalizam em suas visões, em outras palavras, projetos concretos para o futuro, que o necessário para o aprendizado pode ser definido. Eis, então, o início do processo que estimula o futuro ator a aprender. No entanto, é o conceito de si que condiciona o objetivo do desenvolvimento da visão e do processo do aprendizado que o indivíduo estará querendo passar.

As habilidades e competências desenvolvidas propiciarão ao indivíduo o alcance de níveis de conhecimento próprio, know-how, capacidade gerencial e direção própria necessários para realizar atividades que têm a ver com o papel organizacional escolhido. Resumindo, pode ser adiantado que o conceito de si constitui um contexto central do qual o processo visionário emerge e dentro do qual o processo do aprendizado é enxertado. Vários elementos propiciam suporte para a construção do conceito de si, incluindo o espaço-próprio, o qual discutiremos na seção seguinte.

Espaço-Próprio e Empreendedorismo

Em cada sociedade, o espaço-próprio se desenvolve sobre a influência da história da sociedade, da estrutura da classe social, das características sociológicas, do nível de desenvolvimento e da densidade populacional. O número de alternativos espaços-próprios será diretamente proporcional à diversidade social, étnica e religiosa da sociedade e a seus níveis educacionais.

Espaço-próprio pode ser definido como o lugar onde o “eu” é encontrado, o espaço psicológico ocupado por cada indivíduo; ele corresponde ao espaço no qual o conceito de si se desenvolve e opera. O espaço-próprio é a configuração sistêmica e espacial do conceito de si. Suas fronteiras determinam o espaço disponível para o desenvolvimento e disposição do conceito de si.

Poucos pesquisadores focaram o conceito de espaço-próprio (Filion 1993; Latane and Liu, 1996; Hall, 1959; 1966; 1976). Para entender o conceito de espaço-próprio, é necessário referir-se a vários conceitos, incluindo liberdade e a extensão da mesma. Convenções, leis e regras são estabelecidas e devem ser seguidas para garantir o contínuo exercício da liberdade.

Nós precisamos reduzir custos individuais e sociais de um negócio e sua subsequente falência.

Motoristas são livres, por exemplo, para dirigir seus carros para onde quiserem, desde que obedeçam às leis e os sinais de trânsito. Sinais de trânsito impõem uma restrição à liberdade de dirigir um carro, todavia permitem a extensão da liberdade a um grande número de pessoas. Espaço-próprio subentende que a distância psicológica separa e nos une a outras pessoas. A fronteira do nosso espaço-próprio corresponde à borda cósmica da nossa aura.

Muitas pessoas deixam para trás suas famílias, mudam-se para uma nova região ou até emigram com o intuito de estabelecer um espaço-próprio que irá proporcionar o desenvolvimento de suas próprias condições, fato extremamente importante para explicar como indivíduos conquistam um espaço no qual o conceito de si pode se desenvolver. Por exemplo, futuros líderes precisam de um espaço mínimo no qual possam crescer, se este espaço não estiver disponível na circunvizinhança, irão procurá-lo em outro lugar.

Muitas culturas antigas, grande parte delas na Ásia e Europa, parecem prover um maior e mais definido espaço-próprio que as outras existentes. Quanto maior a densidade populacional, maior o nível de respeito mostrado ao espaço psicológico de cada indivíduo, o qual é, de fato, governado por um grande número de regras e padrões.

Spin-Off e a preparação para a prática empreendedora

Nos anos vindouros, nós seremos testemunhas da aparição de novas formas de suporte para empreendedores, dentro e fora da organização. Nós veremos o desenvolvimento e a introdução de renovadas culturas empreendedoras. Ao mesmo tempo, é importante reduzir riscos no estágio de associação, provendo mais direcionamento para proprietários de negócios.

Nós precisamos reduzir os custos individuais e sociais do início de um negócio e sua subsequente falência. Isto pode ser conseguido provendo-se mais proteção, introduzindo programas spin-off ou aumentando o envolvimento de empresas existentes, centros de pesquisas e instituições educacionais. Minha definição de spin-off é a criação de um novo empreendimento com o apoio de uma organização, cujo papel é supervisionar e, se possível, orientar este novo empreendimento.

Embora eu não entre em detalhes aqui sobre as várias formas de spin-offs sobre suas vantagens e desvantagens, é importante entender que eles oferecem uma maneira diferente de gerenciar carreiras empreendedoras no futuro. Através dos spin-offs, os indivíduos não mais terão de achar empregos para ganhar o seu sustento, porém irão, simplesmente, evoluir de um negócio para outro; primeiro, recebendo apoio de um programa de spin-off e, depois, apoiando outros que queiram passar pelo mesmo processo em seus negócios. Tal processo proporciona um aprendizado gradual e bem articulado sobre a criação, o desenvolvimento e o gerenciamento do espaço próprio.

*Louis Jacques Filion
Regente da Cadeira de Empreendedorismo
University of Montreal Business School
Revista SEBRAE Out/Nov. 2001*

Levantamento do Perfil Empreendedor

Questionário Padrão

Informações

- O objetivo deste questionário é auxiliar a definir o seu perfil, direcionando-o para que desenvolva suas características empreendedoras. Portanto, ele não consiste em nenhuma avaliação.
- Seja honesto consigo. Lembre-se de que ninguém é o “perfeito” em tudo.

Instruções de Preenchimento

Este questionário é composto por 85 (oitenta e cinco) declarações. Solicitamos que leia cada afirmação cuidadosamente e decida qual a escala que melhor o descreve.

Para isso, escolha um número que melhor descreva o seu comportamento no dia-a-dia, com base nos seguintes critérios:

01 - Nunca	02 - Raramente	03 - Algumas Vezes	04 - A maioria das vezes	05 - Sempre
------------	----------------	--------------------	--------------------------	-------------

Anote o número escolhido na linha à direita de cada declaração. Veja o exemplo:

Mantenho-me calmo em situações tensas	2
---------------------------------------	---

A pessoa considerou neste exemplo que a situação acima raramente a descreve e, portanto, escreveu o número 2 na linha.

Algumas declarações parecem ser iguais, entretanto nenhuma é exatamente igual à outra.

Você deve designar um número para cada uma das declarações.

Não deixe nenhuma em branco.



Folha de Avaliação

- Anote as respostas do questionário sobre os traços acima dos números que correspondem a cada declaração.
- Observe que os números das declarações são consecutivos em cada coluna.
- Faça as somas e as subtrações indicadas em cada linha para computar os pontos de cada grupo de competências.

<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	⇒	Tem iniciativa						
(1)		(18)		(35)		(52)		(69)				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	⇒	Busca Oportunidades						
(2)		(19)		(36)		(53)		(70)				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	⇒	Persistência						
(3)		(20)		(37)		(54)		(71)				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	⇒	Busca Informações						
(4)		(21)		(38)		(55)		(72)				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	⇒	Exigência de Qualidade						
(5)		(22)		(39)		(56)		(73)				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	⇒	Cumprimento de Contratos de Trabalho						
(6)		(23)		(40)		(57)		(74)				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	⇒	Orientação para Eficiência						
(7)		(24)		(41)		(58)		(75)				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	⇒	Orientação para Objetivos						
(8)		(25)		(42)		(59)		(76)				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	⇒	Planejamento Sistemático						
(9)		(26)		(43)		(60)		(77)				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	⇒	Resolução de Problemas						
(10)		(27)		(44)		(61)		(78)				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	⇒	Assertividade						
(11)		(28)		(45)		(62)		(79)				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	⇒	Autoconfiança						
(12)		(29)		(46)		(63)		(80)				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	⇒	Correr riscos moderados						
(13)		(30)		(47)		(64)		(81)				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	⇒	Uso da estratégia de influência						
(14)		(31)		(48)		(65)		(82)				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	⇒	Monitoramento						
(15)		(32)		(49)		(66)		(83)				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	⇒	Preocupação com Gestões Financeiras						
(16)		(33)		(50)		(67)		(84)				
<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	⇒	Fator de Correção
(17)		(34)		(51)		(68)		(85)				

Folha de Correção da Pontuação

- O fator de correção (o resultado das respostas 17, 34, 51, 68, 85) é empregado aqui para verificar se você tentou apresentar uma imagem altamente favorável de si mesmo. Caso o resultado dessas respostas for igual ou maior que 02 (dois), os valores de cada uma das características de comportamento deverão ser corrigidos para poder ser efetuada uma análise mais precisa dessas pontuações.
- Você deverá empregar os seguintes números para fazer a correção de todas as pontuações das características de comportamento da folha anterior:

Se o total do Fator de Correção for	Subtraia os números abaixo de cada um dos itens
06 ou 07	↪ 07
04 ou 05	↪ 05
02 ou 03	↪ 03
01 ou menor que 01	↪ Sem correção

01 . Tem iniciativa	↪	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
02 . Busca Oportunidades	↪	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
03 . Persistência	↪	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
04 . Busca Informações	↪	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
05 . Exigência de Qualidade	↪	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
06 . Cumprimento de Contratos de Trabalho	↪	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
07 . Orientação para Eficiência	↪	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
08 . Orientação para Objetivos	↪	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
09 . Planejamento Sistemático	↪	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
10 . Resolução de Problemas	↪	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
11 . Assertividade	↪	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
12 . Autoconfiança	↪	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
13 . Correr riscos moderados	↪	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
14 . Uso da estratégia de influência	↪	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
15 . Monitoramento	↪	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
16 . Preocupação com Gestões Financeiras	↪	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>

Folha de Identificação do Perfil

Na próxima página, encontra-se o Mapa de Identificação e Análise do Perfil. Os procedimentos para sua elaboração devem seguir os passos abaixo:

- Transfira a pontuação obtida na página anterior para o Mapa de Análise do Perfil, marcando com um X ou colorindo com o lápis preto o quadrado referente à pontuação que apresenta cada uma das características. Se, por exemplo, a pontuação alcançada na característica de comportamento "Tem iniciativa" for 15, indicá-la como no esquema abaixo:

ITENS LEVANTADOS DO PERFIL	PI					PMI					PM					PMS					PS				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
01. Tem Iniciativa																									

- Depois de transferidas todas as pontuações, conecte os espaços preenchidos referentes às pontuações através de uma linha vertical para, assim, construir o perfil das características de comportamento empreendedor a fim de uma posterior análise.

Mapa de Identificação e Análise de Perfil

ITENS LEVANTADOS DO PERFIL	PI					PMI					PM					PMS					PS				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
01. Tem Iniciativa																									
02. Busca Oportunidades																									
03. Persistência																									
04. Busca Informações																									
05. Exigência de Qualidade																									
06. Cumprimento de Contratos de Trabalho																									
07. Orientação para Eficiência																									
08. Orientação para Objetivos																									
09. Planejamento Sistemático																									
10. Resolução de Problemas																									
11. Assertividade																									
12. Autoconfiança																									
13. Correr riscos moderados																									
14. Uso da Estratégia de Influência																									
15. Monitoramento																									
16. Preocupação com Gestões Financeiras																									

Observações:

Análise dos Resultados para Direcionamento

O Mapa de Identificação e Análise do Perfil permite mensurar o grau de ocorrência/manifesteriação de cada uma das características empreendedoras. Para tanto, quando se efetua a transferência dos dados da folha de correção para ele, às características são graduadas em 05 níveis a saber:

	Determinação dos Perfis	Pontuação
PI	Perfil Empreendedor Inferior	Entre 01 a 05 pts
PMI	Perfil Empreendedor Médio Inferior	Entre 06 a 10 pts
PM	Perfil Empreendedor Médio	Entre 11 a 15 pts
PMS	Perfil Empreendedor Médio Superior	Entre 16 a 20 pts
PS	Perfil Empreendedor Superior	Entre 21 a 25 pts

Observe a pontuação do seu Perfil Empreendedor Superior e verifique se tais competências podem ser utilizadas em seus projetos como pontos fortes a serem melhor explorados.

Observe também a pontuação de seu Perfil Empreendedor Inferior e esforce-se para desenvolvê-lo a fim de melhorar seu desempenho empreendedor.

Escolha três Competências Empreendedoras que devem ter uma atenção especial durante o decorrer deste curso.

1ª _____

Descreva como poderá utilizar ou desenvolver: _____

2ª _____

Descreva como poderá utilizar ou desenvolver: _____

3ª _____

Descreva como poderá utilizar ou desenvolver: _____

Desenvolva suas Características Empreendedoras Pessoais



“O autoconhecimento é o início do caminho do verdadeiro saber.

O aprendizado não ocorre com recebimento passivo de conteúdos oferecidos de fora, mas sim com a busca trabalhosa que cada qual realiza dentro de si.”

Sócrates, 469-399 a.C

Leia as questões a seguir e pense sobre sua conduta no dia-a-dia.

- Fixo metas claras e objetivos em curto prazo?
- Escolho situações com riscos moderados, bem calculados?
- Trabalho para alcançar alta qualidade a longo prazo?
- Busco alcançar alta qualidade em meu desempenho?
- Preocupo-me em fazer melhor?
- Aceito de modo satisfatório a responsabilidade em resolver os problemas sugeridos?
- Tenho confiança em minhas próprias capacidades de decisão e ação?
- Sou independente e não fico esperando que outros decidam ou busquem recursos por mim?
- Busco informações para resolver os problemas?
- Desenvolvo e utilizo planos racionais de trabalho para agir com mais eficiência?
- Desanimo com o fracasso?
- Analiso as razões do fracasso para aprender coisas novas e agir com mais eficiência?
- Sou capaz de escolher novas estratégias para alcançar meus objetivos e para substituir estratégias que não funcionaram?
- Tenho realmente me esforçado a fim de atingir meus objetivos e realizar as tarefas necessárias?
- Assumo responsabilidade pessoal em relação às tarefas?
- Como reajo diante de um feedback recebido?

Faça sua auto-avaliação acerca das características típicas do comportamento empreendedor.

É interessante que você constantemente se pergunte sobre seu comportamento empreendedor na condução do seu trabalho, da sua vida, do seu dia-a-dia.

Utilize sua motivação interna para transformar alguma fraqueza, porventura identificada, em fortaleza que o impulse para o êxito.

Empregue o exercício da auto-avaliação para resgatar o potencial empreendedor que há em você!

Estabelecimento de Objetivos

Os objetivos devem ser **s**pecific (específicos), **m**easurable (mensuráveis), **a**chievable (viáveis), **r**ealistic (realistas) and **t**ime bound (definidos em função do tempo), em uma palavra:

SMART (Inteligente)

Exemplo de objetivos

Específico	Ele é claro e qualquer um pode entendê-lo?
Mensurável	A chegada na hora certa para a aula na segunda-feira pode ser verificada.
Alcançável Viável	Tomando o ônibus das 8:40h é possível chegar ao campus na hora certa, porque o trajeto é de 10 minutos. De acordo com a tabela de horários do ponto de ônibus há um às 8:40h.
Realista Relevante	As condições para alcançar o objetivo são realistas; O volume de tráfego é normal naquela hora; As características técnicas do ônibus e as regras de tráfego permitem fazer o trajeto em 10 minutos; Ao longo do caminho não há obstáculos (acidentes ou obras públicas).
Temporal definido em função do tempo	O objetivo é alcançável dentro do tempo estipulado.

Alcance do Objetivo: exemplo de obstáculos

Objetivo:	Chegar ao curso às 9:00h.
Estratégia:	Tomar o ônibus das 8:40h no terminal.
Obstáculo (segunda-feira de manhã):	Já são 8:20h! O desgraçado do relógio não tocou!
Motivação:	Se não me apressar, precisarei pagar uma multa.
Prioridades:	Vou ter que sair sem tomar café.
Obstáculo:	E agora? Greve de ônibus!
Alternativa:	Irei pegar um táxi.
Informações adicionais:	Todo mundo está tentando pegar um táxi!
Recursos:	Ó, meu Deus! Esqueci o dinheiro em casa!
Motivação:	Tá, eu não vou conseguir chegar na hora. O que é que eu faço?
Conflito de Objetivos:	Eu posso até cortar cabelo. Estou precisando.
Prioridades:	Não! Custe o que custar, eu irei ao treinamento, mesmo se precisar ir andando!

Específico	É o critério que proporciona visualização (em detalhes) do objetivo; à medida em que um empreendedor pensa ou fala sobre o objetivo, ele consegue ver o resultado concretizado pormenorizadamente.
Mensurável	Estabelece medidas de qualquer tipo, dimensões, valores, números que “cerquem” a meta.
Alcançável Viável	Critério que assegura que se alcance a meta a ser atingida.
Relevante Realista	Critério que identifica o significado pessoal e o desafio que a meta representa para quem a determinou.
Temporal Definido em função do tempo	Determina o prazo em que a meta deve ser atingida (uma data com dia, mês e ano).

Exercício de estabelecimento de objetivos

Após ter lido as definições relativas ao estabelecimento de objetivos, dedique-se agora a seus objetivos a curto, médio e longo prazos!

A . O que eu quero atingir em ...

- um ano?

- cinco anos?

- dez anos?

Vamos começar com seu objetivo a curto prazo a ser alcançado em um ano:
Vire a página!

B. Objetivo de Curto Prazo (um ano)

Mencione-o aqui de novo (como na pág. 46):

1. Como esse objetivo contribuirá para você conseguir o que quer da vida?

2. De que modo você atingirá seu objetivo?

Atividades	Recursos requeridos	Prazos

3. De que maneira você irá medir ou monitorar seu progresso?
Especifique padrões de desempenho e critérios de medição!

4. Que problemas/obstáculos você antecipa?

Pessoais	Externos

C. Objetivo de Médio Prazo (cinco anos)

Mencione-o aqui de novo (como na pág. 46):

1. Como esse objetivo contribuirá para você conseguir o que quer da vida?

2. De que modo você atingirá seu objetivo?

Atividades	Recursos requeridos	Prazos

3. De que maneira você irá medir ou monitorar seu progresso?
Especifique padrões de desempenho e critérios de medição!

4. Que problemas/obstáculos você antecipa?

Pessoais	Externos

D. Objetivo de Longo Prazo (dez anos)

Mencione-o aqui de novo (como na pág. 46):

1. Como esse objetivo contribuirá para você conseguir o que quer da vida?

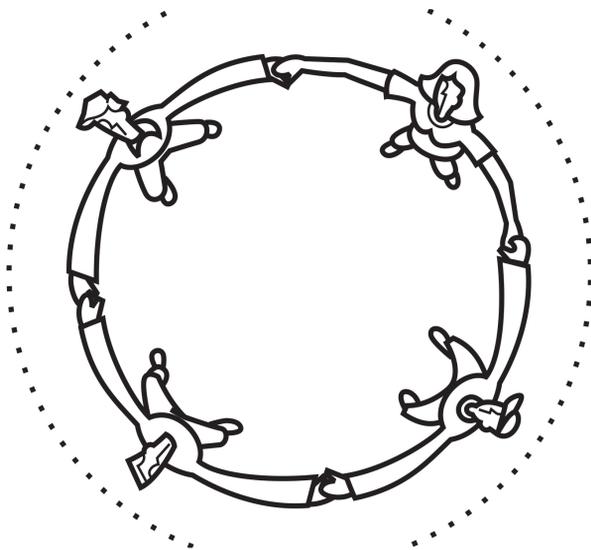
2. De que modo você atingirá seu objetivo?

Atividades	Recursos requeridos	Prazos

3. De que maneira você irá medir ou monitorar seu progresso?
Especifique padrões de desempenho e critérios de medição!

4. Que problemas/obstáculos você antecipa?

Pessoais	Externos



Todas as realizações humanas constroem-se pela ação empreendedora das pessoas com capacidade de agir a fim de tornarem reais os seus sonhos. Para fazerem seus sonhos, visões e projetos se transformarem em realidade, tais empreendedores utilizam a própria capacidade de combinar recursos produtivos – capitais, matéria-prima e trabalho – para realizar obras, fabricar produtos e prestar serviços destinados a satisfazer necessidades de pessoas.

Conforme ocorria nos tempos primitivos, quando o homem das cavernas descobriu como moldar o barro, trabalhando a argila e fabricando os primeiros utensílios de cerâmica, a ação empreendedora do homem possibilitou intervir, transformar e dominar o meio ambiente, criando e inovando, avançando sempre na busca de novos patamares de produção de melhores níveis de qualidade de vida.

Foi a manifestação e exercício da referida ação, demonstrada pelos nossos antepassados, que fez a humanidade perpetuar-se e, por isso, renascer continuamente. A socie-

dade moderna, cada vez mais urbanizada, necessita de pessoas empreendedoras, capazes de criar empresas privadas ou qualquer outro tipo de organização, para gerar bens e serviços destinados a satisfazer as necessidades de uma população mundial crescente.

Decidir criar uma empresa, especialmente no século XXI, é de importância vital para a nossa sociedade, pois são grandes os desafios, como o aumento da produção de alimentos, a construção de habitações, a fabricação de medicamentos, a implantação de infraestrutura de saneamento e transportes, entre tantas outras prioridades. Superá-los requer a ação decisiva de empreendedores dispostos a capitanear empresas industriais, comerciais e de serviços.

Desse modo, o empreendedor estará agindo dentro de um contexto internacional muito diferente daquele vivido pelos empresários pioneiros das primeiras décadas deste século. As mudanças, no ambiente internacional, estimulam cada vez mais a integração econômica entre países. A formação de blocos econômicos amplia as fronteiras do comércio, criando zonas multipaíses de livre mercado, reguladas por tarifas unificadas. A constituição de megamercados com a União Européia (UE), conjunto de 15 países com livre trânsito de produtos e pessoas, o North American Free Trade Agreement (NAFTA), composto por Estados Unidos, México e Canadá, e o mercado comum do Cone Sul

(MERCOSUL, formado por Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai) representa uma oportunidade de expansão do mercado regional para as novas empresas criadas. Merece destaque, ainda, o megamercado formado pelos Tigres Asiáticos – Japão, Coréia do Sul, Taiwan, Hong Kong e Cingapura – recentemente ampliado para Associação Econômica dos Países do Pacífico, congregando 16 países. Em abril de 1995, foi constituído um novo bloco, com sete países, o Acordo para a Cooperação Regional do Sul da Ásia.

Poder competir em um mercado supranacional leva os empreendedores a disputarem um contingente de consumidores sem os entraves alfandegários convencionais. Ao mesmo tempo em que criam oportunidades, os megamercados fazem com que a concorrência interna de cada país seja acirrada. Há, então, uma tendência mundial para a abertura do comércio, mesmo interblocos. A busca do livre mercado entre os povos vem, também, consolidando-se no cenário mundial.

Os Grandes Blocos Econômicos

UE – União Européia

NAFTA – Acordo de Livre Comércio dos Países da América do Norte

MERCOSUL – Mercado Comum do Cone Sul

Associação Econômica dos Países do Pacífico (Tigres Asiáticos)

Acordo para a Cooperação Regional do Sul da Ásia

Nesse contexto de economia globalizada, os desafios, agora, dos empreendedores já atuantes e de pessoas que estão pensando em começar seu empreendimento serão o de desenvolver a capacidade de criar uma empresa verdadeiramente competitiva, Os produtos ou serviços que a empresa vier a oferecer terão de ser produzidos dentro de padrões de qualidade do mercado mundial. Os preços dos produtos a serem cobrados dos clientes, assim como os serviços prestados terão que ser iguais ou melhores do que aqueles oferecidos por empresas similares atuantes em outros países.

*Texto do Livro: Criando seu Próprio Negócio
Heitor José Pereira - SEBRAE*

Microfiltro: Definições dos parâmetros aplicados

Tabela de Microfiltro

PROJETO Produto ou serviço	Demanda solvente	Disponibilidade de pessoal qualificado	Disponibilidade de tecnologia/equipamento	Disponibilidade de matéria-prima	TOTAL	Concorrentes	TOTAL atualizado	Fatores críticos de sucesso*
	(+)	(+)	(+)	(+)	(=)	(-)	(=)	

Sistema de pontuação:

5 – extremamente alto; 4 – alto; 3 – médio; 2 – regular; 1 – fraco; 0 – nulo;

*Fatores Críticos de Sucesso: escreva um texto.

Demanda solvente

Se não há nenhuma garantia de um mercado adequado, o negócio não faz sentido. O mercado deve ser suficientemente grande para possibilitar que o empreendedor capture uma fatia substancial de mercado e, no processo, tenha lucros atrativos na transação após deduzir o custo das vendas. A indicação de disponibilidade de mercado inclui, entre outras coisas:

- a) a demanda existente não é servida atualmente de maneira alguma;
- b) a demanda existente não está sendo atendida adequadamente pelos fornecedores que estão no mercado;
- c) a demanda existente é atendida atualmente através de importações;
- d) o produto possui características significativas de originalidade ou características de venda única;
- e) o suprimento de produtos/serviços semelhantes não é confiável;
- f) espera-se que a demanda pelo produto/serviço aumente significativamente ou substancialmente no futuro;
- g) o suprimento do produto é feito atualmente através de contrabando.

Disponibilidade de pessoal qualificado

A disponibilidade de pessoal qualificado pode ser avaliada pelos seguintes fatores:

- a) as diferentes habilidades (conceituais, administrativas, técnicas ou manuais) necessárias para o projeto estão disponíveis;
- b) o suprimento de habilidades é relativamente estável e fixo, de maneira que não vai colocar o projeto em risco no caso de mudanças súbitas ou não previstas no mercado de trabalho, rotatividade fora do comum ou problemas inesperados;
- c) o custo do trabalho é projetado de maneira suficientemente estável e previsível.

Disponibilidade de tecnologia/equipamento

A disponibilidade de tecnologia pode ser avaliada em termos dos seguintes indicadores:

- a) a tecnologia ou tecnologias a serem usadas foram testadas e aprovadas;
- b) estão disponíveis tecnologias a preços razoáveis para produzir o produto;
- c) a tecnologia é adequada ao nível de produção e de investimento e à qualidade desejada ao produto;
- d) o projeto não sofrerá por uma obsolescência de tecnologia que o torne inviável;
- e) proximidade dos centros de venda do maquinário / equipamentos necessários;
- f) disponibilidade sazonal do M/C necessário.

Disponibilidade de matéria-prima

A disponibilidade de matéria-prima é indicada pelas seguintes considerações:

- a) as matérias-primas estão disponíveis localmente em quantidade adequada;
- b) há confiança no fornecimento, seja de fonte local ou importada;
- c) disponibilidade sazonal, perecimento, qualidade e variabilidade das matérias-primas são consideradas satisfatórias;
- d) o preço da matéria-prima é razoável;
- e) o aumento de preços das matérias-primas no futuro é percebido como razoável e previsível.

Concorrentes

(ATENÇÃO! Deduza a pontuação do total!)

Quanto mais concorrentes oferecerem o mesmo tipo de produto ou serviço, menor é a probabilidade de sobrevivência do empreendedor que planeja entrar no ramo de negócio respectivo. É por isso que a pontuação obtida (5 para muitos concorrentes, 0 para nenhum) deve ser subtraída do total obtido até então. Com base nisso, os participantes podem calcular seu “total atualizado”.

Fator crítico de sucesso

Depois que os parâmetros mencionados acima tiverem sido avaliados e pontuados, o participante passa a uma análise mais refinada de exclusão e inclusão das variáveis centrais que afetam o sucesso ou o fracasso da ideia de projeto, o que é chamado de Fator Crítico de Sucesso (FCS). FCS significa um determinado fator particular do projeto identificado que é muito importante para o sucesso daquele projeto específico. Se esse fator determinado estiver faltando, for inadequado ou não tiver sido levado propriamente em consideração, pode indicar que o projeto não será viável em sua execução.

O FCS de um projeto pode ser qualquer um dos parâmetros acima. Entretanto, deve ser mais refinado ou caracterizado. Por exemplo, não somente as matérias-primas, mas a disponibilidade sazonal das mesmas, seu perecimento, a falta de padronização delas, a imprevisibilidade do fornecimento (talvez por causa das restrições de importação, problemas de infra-estrutura, condições climáticas, etc.). Em outras circunstâncias, manutenção da paz, a boa manutenção da qualidade da água do alto-mar (lago) ou a disponibilidade de petróleo (diesel) durante o ano podem ser decisivos para o sucesso de projetos de turismo. Se for nulo, o projeto está fadado a morrer brevemente.

Outros parâmetros sugeridos para o microfiltro

Selecione alguns dos parâmetros mencionados abaixo, de acordo com seu conhecimento pessoal sobre o ambiente econômico respectivo, no qual a maioria dos participantes estará tentando estabelecer (ou expandir/diversificar) seus negócios.

Adequação Estratégica

A adequação estratégica dos projetos sob consideração é indicada pelos seguintes critérios:

- o projeto proposto está perfeitamente adequado à competência e à experiência do empreendedor ou de sua equipe principal;
- o projeto proposto identifica-se bem à linha de produção, tecnologia, rede de distribuição, sistema de produção, instalações e recursos já pertencentes ao empreendedor ou à empresa;
- o projeto complementa e fortalece a organização atual, a viabilidade ou o crescimento da empresa através de uma sinergia positiva.

Facilidade de Implementação

A facilidade de implementação pode ser medida pelos seguintes critérios:

- o projeto pode ser implementado dentro de um período curto de gestação ou período preparatório razoável (por ex., de 3 meses a um ano);
- o projeto pode começar a ser operado dentro de um ano depois de completado o treinamento;
- quaisquer dificuldades não previstas podem ser controladas pelo empreendedor ou pela administração.

Exposição ao Risco

O projeto é considerado excelente se for considerado menos arriscado ou se os riscos forem mínimos ao mesmo tempo em que os lucros projetados forem mais ou menos garantidos. O grau de risco também pode ser avaliado através dos seguintes fatores:

- o produto ou serviço pode ser copiado ou imitado prontamente se outras pessoas acharem que o projeto é muito lucrativo;
- os concorrentes que têm mais recursos e experiência podem efetivamente contra-atacar ao se sentirem ameaçados pelo projeto;
- as mudanças no estilo de vida, hábitos de compra, padrões de consumo e gasto dos clientes e consumidores etc. podem ocorrer a qualquer hora, antes que o projeto possa atender ao mercado;
- o projeto pode sofrer fatores imprevisíveis, como: condições climáticas, disponibilidade de matérias-primas, obsolescência de tecnologia, mudanças nas políticas do governo, prioridades ou programas;
- dependência do projeto com relação a insumos importados, sejam matérias-primas, tecnologias, habilidades ou outros recursos.

Investimento

Neste ponto do treinamento, os participantes já estão cientes de seus recursos financeiros (capital próprio) e podem ter uma idéia geral dos custos de projeto envolvidos. Tal critério pode ser avaliado levando-se em consideração que o investimento necessário pode ou não ser bancado pelo próprio empreendedor ou por meio de ajuda financeira externa:

- 5 – totalmente autofinanciado;
- 4 – financiamento externo de aproximadamente 25%;
- 3 – financiamento externo de aproximadamente 50%;
- 2- financiamento externo de aproximadamente 75%;
- 1 - financiamento externo de aproximadamente 90%;
- 0 – financiado completamente por recursos externos.

Apoio governamental

A prioridade do governo é indicada pelas seguintes considerações:

- a) o projeto é incluído na lista de prioridades de promoção ou investimento do governo;
- b) o projeto recebe incentivos governamentais, sejam fiscais (por ex., isenção ou redução de imposto, proteção tarifária, privilégios de importação, etc.), monetários (prioridade de financiamento, juros reduzidos) ou outros tipos de apoio (por ex., marketing, apoio técnico ou serviços de consultoria);
- c) o projeto se enquadra às prioridades governamentais de substituições de importações, promoção de exportações, geração de empregos, programas de industrialização rural, desenvolvimento/transfêrencia de tecnologia etc.

Custo/benefício

O fator acima é, praticamente, a soma de todos os outros critérios, oferecendo uma impressão geral com relação à quão desejável e viável é o projeto. As várias considerações a serem feitas ao se avaliar esse fator incluem:

- a) os benefícios do projeto no que se refere à lucratividade, risco, necessidade de investimento, disponibilidade de insumos, etc., valendo todos os esforços a serem despendidos em conceituar, organizar e implementar o projeto;

- b) o projeto oferece benefícios suficientes (tangíveis e visíveis) à comunidade, seja através da geração de empregos, ligação com outras indústrias ou atividades econômicas; disponibilidade de produtos e serviços necessários, etc.
- c) o projeto é economicamente viável por seus próprios méritos e não através de intervenções artificiais do governo.

Estudo de viabilidade

As perguntas seguintes terão que ser respondidas durante a apresentação dos resultados do estudo de viabilidade e da pesquisa de campo FOFA. Em geral, você deve aprofundar seu conhecimento com relação a projetos individuais escolhidos até a essa altura no que diz respeito aos diferentes componentes da análise FOFA. Além disso, outras informações são necessárias para se decidir definitivamente qual projeto específico será o centro de suas atividades individuais durante as próximas semanas.

1. Nome do negócio
 - Razão para a escolha do nome;
 - Nome(s) do(s) proprietário(s);
 - Qualificação do(s) proprietário(s);
 - Biodados do(s) proprietário(s);
 - Lista detalhada de pontos fortes e fracos do projeto proposto.
2. Produto/nome do produto
 - Desenho, foto, amostra ou produto semelhante de um concorrente devem ser trazidos para a apresentação.
3. Localização do escritório e da fábrica
 - Necessidades de espaço (aproximadas);
 - Tamanho da fábrica;
 - Razões da escolha.
4. Aspectos Técnicos
 - Máquinas e equipamentos necessários (tipo, custo, capacidade, energia necessária, situação do fornecimento, etc).
 - Processo de produção.
5. Situação da Oferta e Demanda
6. Estratégias de marketing dos concorrentes
7. Prioridades governamentais detalhadas (consulte o Microfiltro, mas dessa vez baseie sua opinião em fatos!).
8. Oportunidades e Ameaças
9. Maiores consumidores do produto (público-alvo)
10. Fatores Críticos de Sucesso identificados

Os objetivos da condução do trabalho de campo são:

1. Validar suas suposições, nas quais uma decisão e um curso de ação serão baseados;
 2. Validar os critérios estabelecidos pelo grupo ou indivíduo, nos quais uma decisão foi baseada;
 3. Coletar e analisar dados, bem como levantar conclusões para chegar a uma decisão;
 4. Gerar dados para embasar uma decisão.
-

A. Planejamento do trabalho de campo

Antes de conduzir a tarefa do trabalho de campo, é importante que você formule um plano do trabalho de campo. Esse planejamento deve incluir respostas às seguintes perguntas:

a) O QUE – O que deve ser feito?

Devido a restrições de tempo, você deve otimizar seu tempo determinando uma lista de prioridades para as tarefas ou atividades a serem realizadas. Isso pode ser feito classificando-se as atividades em:

- (1) urgentes – têm que ser feitas obrigatoriamente;
- (2) importantes – devem ser feitas;
- (3) triviais – seria bom que fossem feitas.

Para propósito de planejamento, os assuntos urgentes devem ser tratados primeiro, seguidos pelos assuntos importantes e, então, pelos triviais, caso você ainda tenha tempo sobrando.

b) QUEM – Quem fará?

Uma vez que as atividades tenham sido identificadas e levantada uma lista de prioridades, o próximo passo é determinar quem fará o quê. Nunca ache que você está sozinho nesse exercício. Peça ajuda a seus familiares, parentes, amigos e consultores.

É importante que as tarefas a serem realizadas sejam compatíveis com as habilidades, conhecimento, competência e experiência daqueles que realizarão a tarefa. Por exemplo, você pode não ser bom em pesquisa e, portanto, atribuir a um amigo a tarefa de coletar dados em uma agência governamental ou em organizações privadas. Outro amigo pode ser bom em entrevistar e, por isso, ficar com a tarefa de entrevistar informantes centrais, como: clientes, fornecedores, produtores, varejistas, atacadistas e formadores de opinião.

c) QUANDO – Quando será feito?

A administração do tempo é fundamental. Quando quase há pouco tempo, um bom planejamento deve levar em consideração a situação que afeta a conduta do trabalho de campo, a qual inclui, entre outras coisas, a disponibilidade de tempo para trabalho de campo, para análise de dados, debates e formulação de relatórios, fontes de informação, transportes, hora do dia, dia da semana, distância e número de pessoas a serem entrevistadas, compromissos a serem marcados de antemão, necessidade de carta de apresentação, local de encontro etc.

O trabalho de campo é uma ocasião excelente para que sejam praticadas qualidades, tais como: a busca de informações e de oportunidades, a persistência, o estabelecimento de uma rede de contatos (networking), o planejamento sistemático e controle, a confiança em si mesmo etc.

Fica como conselho, a importância de se ter um planejamento de hora a hora. Da mesma forma, você deveria decidir como monitorar seu próprio progresso.

B. Dados a serem coletados no primeiro trabalho de campo

Você passou pelo processo de gerar idéias de projetos, selecioná-las através de mecanismos de macro e microfiltragem, provavelmente se decidindo entre duas ou três idéias de projetos. Agora você quer validar seus critérios ou confirmar suas suposições para que se possa chegar a uma decisão correspondente, ou seja, uma combinação de seu balancete individual/pessoal (PBS) com a FOFA (pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças) dos projetos que você tem em mente. O objetivo final é tomar uma decisão quanto a:

- Manter ou não seu projeto original;
- Modificar seu projeto original;
- Mudar para um novo projeto.

Antes que se tome essa decisão, dados básicos têm que estar disponíveis. Para o primeiro trabalho de campo, não se espera que você prepare um estudo de viabilidade, mas que tenha respostas a indicadores da viabilidade do projeto. Dentre os indicadores, incluem-se os seguintes:

a) Viabilidade Mercadológica

- Produto
- Mercado Alvo
- Tamanho do Mercado Alvo
- Situação de Oferta e Demanda
- Concorrência
- Práticas de Marketing

b) Viabilidade Técnica

- Tecnologia
- Fonte de Tecnologia
- Matérias-primas
- Infra-estrutura e Instalações
- Localização
- Habilidades
- Custo

c) Viabilidade Administrativa e Organizacional

- Habilidades, competências, capacidades, valores e motivações dos principais funcionários, da administração, frente aos requisitos do projeto.
- Personalidade jurídica adequada e organização.

d) Viabilidade Financeira

- Custo do Projeto
- Fontes de Financiamento
- Lucratividade

C. Formulário de dados de viabilidade

Nos espaços dados abaixo, liste todas as informações necessárias, como também suas fontes para cada elemento-chave da idéia de negócio proposta por você.

1. Marketing

	Informações necessárias	Possíveis fontes	Prazos
Demanda do Produto			
Mercado alvo ou Compradores			
Concorrentes / Outros fornecedores			
Práticas do mercado / do setor			
Preço			

2. Técnica

	Informações necessárias	Possíveis fontes	Prazos
Tecnologia de Produto / processo			
Matérias-primas			
Equipamento			
Mão-de-obra especializada			
Instalações			
Custo de Produção			

3. Organização e Administração

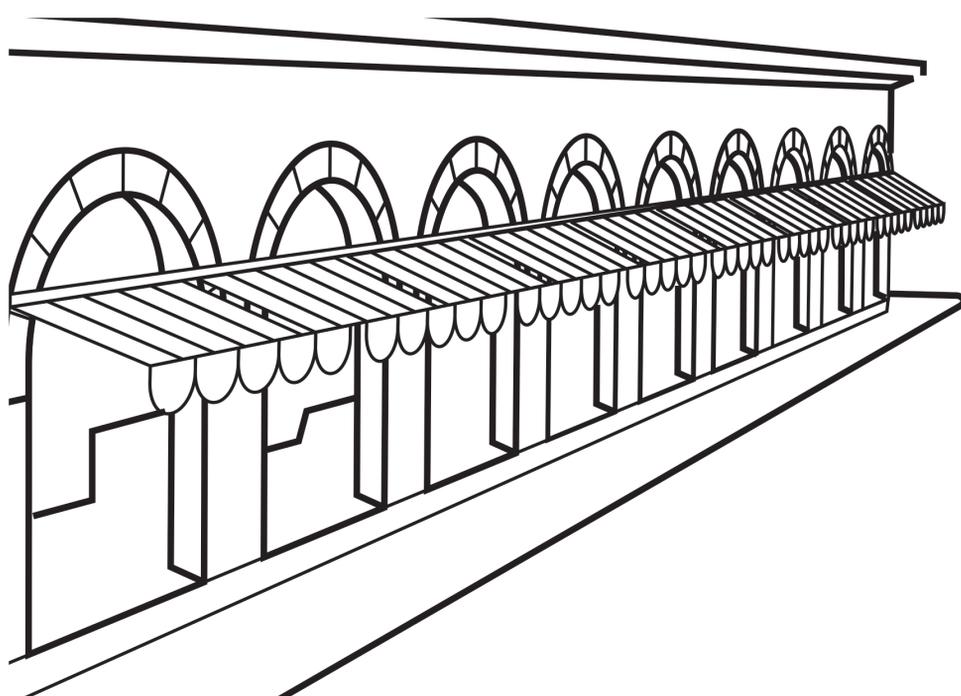
	Informações necessárias	Possíveis fontes	Prazos
Forma de Organização			
Licenças/Autorizações necessárias			
Regulamentos Governamentais, Políticas e Prioridades.			

4. Financeiro

	Informações necessárias	Possíveis fontes	Prazos
Custo do Projeto			
Lucratividade			
Custo			

Modelo da Análise FOFA

Fatores Positivos a serem maximizados	Fatores Negativos a serem eliminados
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<p>Enumere pontos fortes e fracos relacionados à sua idéia específica de projeto, que <u>podem ser controlados pelo empreendedor</u>, tais como:</p> <p><i>Fatores técnicos, financeiros, promocionais, formação de rede de contatos, conhecimento, competências, etc.</i></p>	
<p>Enumere as oportunidades e ameaças relacionadas à sua idéia específica de projeto, que estejam <u>fora do controle do empresário</u>, tais como:</p> <p><i>Fatores sociológicos, políticos, demográficos, econômicos, fatores específicos de comércio, etc.</i></p>	
OPORTUNIDADES a serem aproveitadas	AMEAÇAS a serem evitadas



Análise FOFA Individual

Fatores Positivos podem ser controlados pelo empresário		Fatores Negativos	
a serem maximizados		a serem eliminados	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS		
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS		
a serem aproveitadas		a serem evitadas	
fora do controle do empresário			

Pontos fortes

Os pontos fortes estão ao alcance do controle do empresário no presente!

Os pontos fortes devem ser **maximizados** e controlados para neutralizar os pontos fracos.

- Experiência técnica
- Inovações de um produto
- Boa rede de contatos com clientes
- Embalagem
- Experiência administrativa
- Tecnologia superior
- Sistema de distribuição
- Características (utilidade, durabilidade etc)
- Preço comparativamente baixo

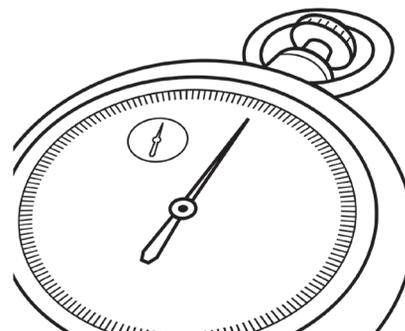


Pontos fracos

Os pontos fracos estão ao alcance do controle do empresário, no presente.

Eles são “falta de...”, “... ausentes” ou outras fraquezas. Na medida do possível, os pontos fracos devem ser **eliminados!**

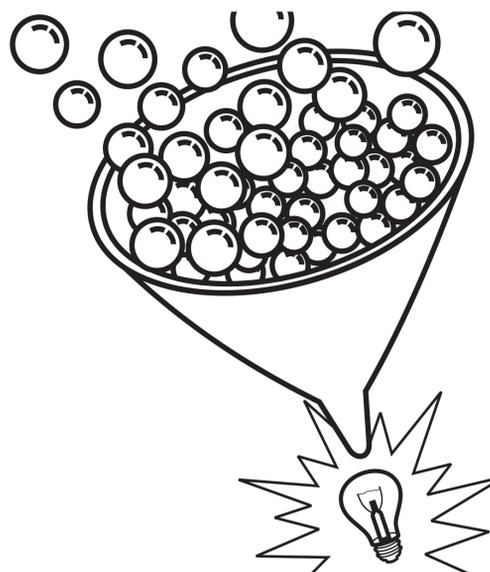
- Falta de controle da matéria-prima
- Falta de experiência de promoção
- Vida útil do produto limitada
- Obsolescência tecnológica
- Design do produto fraco
- Gerentes / Proprietários inexperientes;
- Fraco esforço de venda
- Falta de capital de giro
- Preço comparativamente alto
- Baixos níveis de estoque em tempos de pico de vendas
- Falta de experiência técnica por parte do proprietário



Oportunidades

As oportunidades são fatores positivos ou favoráveis do ambiente, os quais deveriam ser aproveitados pelo empresário ou tornam sua idéia de projeto potencialmente viável. Estão, no entanto, na maior parte, fora do controle do empresário. São diferentes dos pontos fortes no sentido de que estes são fatores positivos internos ao negócio.

- Concorrentes fracos e em pequeno número
- Inexistência dos produtos no mercado
- Renda do público-alvo em ascensão
- Escassez do produto no local
- Demanda ascendente
- Política governamental favorável
- Produtos similares dando lucro
- Programas governamentais favoráveis
- Assistência técnica disponível
- Juros baixos sobre empréstimos
- Acesso à matéria-prima barata
- Oportunidades adequadas de treinamento

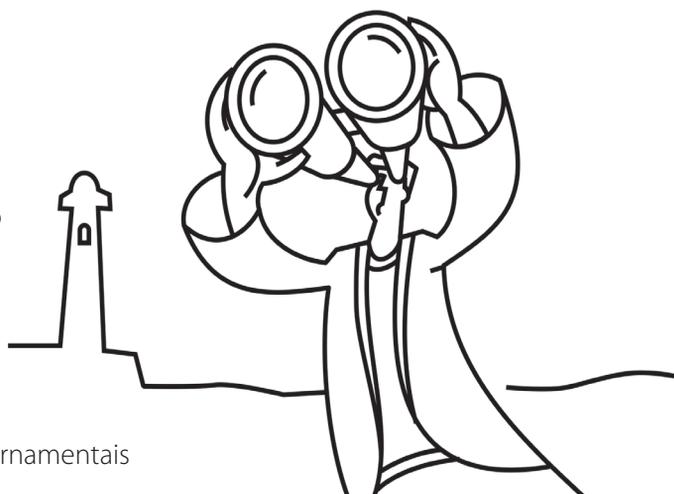


Ameaças

As ameaças são fatores negativos ou desfavoráveis do ambiente externo e normalmente fora do controle do empresário. Elas afetam o negócio adversamente se não são eliminadas ou superadas.

As ameaças diferem dos pontos fracos na medida em que estão fora do controle do empresário. Ambos causam impactos negativos no negócio. O propósito da análise das ameaças é procurar meios de se proteger delas, ou seja, tentar evitá-las ou diminuir seu impacto negativo através de ações que restabeleçam o equilíbrio do negócio.

- Aumento nos custos da matéria-prima
- Concorrência em excesso
- Burocracia governamental
- Mão-de-obra difícil de lidar
- Falta de matérias-primas
- Pirataria de trabalho especializado
- Desastres naturais
- Energia insuficiente
- Suborno e corrupção
- Infra-estrutura deficiente
- Alterações em regulamentos governamentais
- Contrabando



Abrangência

Em termos gerais, você deve cobrir os seguintes aspectos ao fazer uma análise FOFA para sua idéia de projeto:

Aspectos Financeiros

- Capital dos sócios
 - Fluxo de caixa
 - Acesso a recursos adicionais
 - Necessidade de investimento
 - Lucratividade
 - Risco
-

Capacidades administrativas, de supervisão e de operação.

- Competência administrativa
 - Idade/experiência
 - Disponibilidade de habilidades
 - Know-how tecnológico
 - Contatos administrativos/rede de contatos
 - Habilidades de venda do proprietário/equipe
 - Administração de Pessoal
-

Informações Administrativas

- As informações necessárias estão disponíveis?
 - Estão disponíveis em tempo para ajudar na tomada de decisões e de ações corretivas?
-

Ambiente Social

- Como a pequena empresa está se ajustando aos mercados?
 - As pessoas estão aceitando o produto?
 - Há preconceitos, preferência ou rejeição pelo produto?
-

Recursos Físicos

- Prédios
 - Fábrica & maquinário
 - Tecnologia/ parques incubadores
 - Estrutura de transportes
 - Localização
 - Infra-estrutura & instalações
 - Distritos industriais
-

Mercado

- Perfil do mercado alvo
 - Estratégia de marketing dos concorrentes
 - Participação de mercado
 - Características/qualidade do produto
 - Mercado em expansão/ contração/ estagnado
 - Nicho de mercado para produto novo/ já existente
 - Situações de demanda/ oferta (passado, presente, futuro).
-

Fornecimento de Matérias-primas

- As fontes são adequadas no que diz respeito à quantidade, qualidade e preço?
 - Estão sendo disponibilizados novos materiais que possam ser úteis à empresa?
 - Eles continuarão sendo adequados?
-

Processo de Produção

- O produto será produzido em massa?
 - Sua produção envolve muita mão-de-obra?
 - É produzido sob pedido ou a operação é contínua?
 - Está baseada em tecnologia de produto ou de processo?
-

SEBRAE-SP**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo****Conselho Deliberativo do Sebrae-SP**Presidente **Paulo Skaf****ACSP** - Associação Comercial de São Paulo**ANPEI** - Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras**Banco Nossa Caixa S.A.****FAESP** - Federação da Agricultura do Estado de São Paulo**FIESP** - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo**FECOMÉRCIO** - Federação do Comércio do Estado de São Paulo**ParqTec** - Fundação Parque Alta Tecnologia de São Carlos**IPT** - Instituto de Pesquisas Tecnológicas**Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia, Desenvolvimento Econômico e Turismo****SEBRAE** - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**SINDIBANCOS** - Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo**CEF** - Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal**BB** - Superintendência Estadual do Banco do Brasil**Diretor Superintendente**

José Luiz Ricca

Diretores Operacionais

Carlos Eduardo Uchoa Fagundes

Carlos Roberto Pinto Monteiro

Gerentes Executivos

Alessandro Paes dos Reis

Regina Maria Borges Bartolomei

Waldir Catanzaro

Academia do Empreendedor

Maria Cristina Alves

Orientação Empresarial

Antonio Carlos de Matos

Equipe Técnica

Alecsandro Araújo de Souza

Antonio Celso Quagliato

Daniel Garcia Corrêa

Marco Aurélio Bedê

Renato Fonseca de Andrade

Auxílio Técnico

Emerson Francisco de Sousa

Consultoria de Conteúdo

Mauro Pedro Lopes

Marcos Pedro Lopes

**Projeto Gráfico, diagramação e
revisão ortográfica**

Kamaleão Digital

2007, SEBRAE-SP - Serviço de Apoio às Micro e pequenas Empresas do Estado de São Paulo
É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, total ou parcial,
por quaisquer meios, sem a expressa autorização do SEBRAE/SP.