

Capítulo 2

A mente empreendedora: moldando uma estratégia empreendedora pessoal

Este material é parte integrante do livro Criação de Novos Negócios e pode ser distribuído livremente desde que citada a fonte: www.elsevier.com.br/josedornelas ou www.josedornelas.com.br.

Exercício 1

Moldando uma estratégia empreendedora pessoal

Se você não sabe aonde está indo, qualquer caminho o levará até lá.

De O mágico de Oz

Moldar uma estratégia empreendedora pessoal pode ser visto como o equivalente pessoal do desenvolvimento de um plano de negócios. Assim como o planejamento em outras situações, o processo em si é mais importante que o plano.

O segredo é o processo e a disciplina que tornam um indivíduo responsável por avaliar e moldar escolhas e iniciar uma ação que faz sentido, em vez de simplesmente deixar as coisas acontecerem. Ter um senso de direção de longo prazo pode ser altamente motivador. Também pode ser extremamente útil para se determinar quando dizer não (o que é muito mais difícil do que dizer sim) e pode amenizar palpites impulsivos com um objetivo estratégico mais ponderado. Isso é importante porque as escolhas de hoje, sejam elas pensadas ou não, se tornam os fatos registrados de amanhã. Eles podem acabar moldando o empreendedor de maneiras que ele pode não considerar tão atraentes dez anos depois e, pior, também podem resultar no fracasso em conseguir exatamente as experiências necessárias para proporcionar oportunidades de alta qualidade no futuro.

Portanto, a estratégia pessoal pode ser inestimável, mas não precisa ser uma ordem de prisão. É um ponto de partida, e não um contrato de escravidão, e pode mudar ao longo do tempo – e certamente o fará. Esse processo de desenvolvimento de uma estratégia pessoal para a carreira de um empreendedor é muito individual e, em certo sentido, é impulsionado pelo próprio indivíduo.

Os motivos para o planejamento são semelhantes àqueles para o desenvolvimento de um plano de negócios (veja o Capítulo 7). O planejamento ajuda um empreendedor a administrar os riscos e as incertezas do futuro; ajuda a trabalhar melhor, em vez de sim-

plesmente trabalhar mais; mantém o indivíduo em um quadro mental voltado para o futuro; ajuda a desenvolver e atualizar uma estratégia mais aguçada por testar a sensibilidade de suas ideias e abordagens com outras pessoas; ajuda a motivar; proporciona uma “orientação para resultados”; ajuda a tornar o indivíduo eficaz para administrar e lidar com algo que é, por natureza, uma função estressante; e assim por diante.

As explicações e motivos apresentados para não se fazer um planejamento, como aquelas que abordaremos no Capítulo 7, são que os planos tornam-se desatualizados assim que ficam prontos e que ninguém sabe o que o futuro lhe reserva e que é perigoso se comprometer com tantas incertezas. Além disso, a pessoa ansiosa e precavida pode achar que estabelecer objetivos pessoais cria mais uma fonte de tensão e pressão e aumenta o medo do fracasso. Também existe a possibilidade de que opções futuras ou ainda desconhecidas, que realmente podem ser mais atraentes que a escolhida, podem ser perdidas ou excluídas.

O compromisso com um objetivo voltado para a carreira, especialmente no caso de um empreendedor mais jovem e que não tem muita experiência com o mundo real, pode ser prematuro. Para a pessoa inclinada a ser um competidor e realizador compulsivo e obsessivo, estabelecer objetivos pode botar ainda mais lenha na fogueira. E, invariavelmente, alguns eventos e fatores ambientais além de seu controle podem impulsionar ou afundar os melhores planos.

Planos pessoais fracassam pelos mesmos motivos que) os planos de negócios, incluindo a frustração quando o plano parece não funcionar imediatamente e problemas de mudança de comportamento de uma rotina voltada a atividades para uma rotina voltada a objetivos. Outros problemas são o desenvolvimen-

QUADRO 2.7

Descascando a cebola

	Conhecida do empreendedor e da equipe	Desconhecida do empreendedor e da equipe
Conhecida de investidores potenciais e stakeholders	Área 1 <i>Área conhecida:</i> (o que você vê é o que você tem)	Área 2 <i>Área cega:</i> (nós não sabemos o que não sabemos, mas você sabe)
Desconhecida de investidores potenciais e stakeholders	Área 3 <i>Área escondida:</i> (não compartilhada — você não sabe o que fazemos, mas a transação não é realizada até descobrirmos)	Área 4 <i>Área desconhecida:</i> (nenhum negócio é garantido ou livre de riscos)

Fonte: J. McIntyre, I. M. Rubin e D. A. Kolb, *Organizational Psychology: Experiential Approach*, 2ª. ed., © 1974. Adaptado com a permissão da Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

to de planos baseados em missões admiráveis, como melhorar o desempenho, em vez dos objetivos, e o desenvolvimento de planos que não conseguem antecipar obstáculos e aqueles que não apresentam marcas de progresso, avaliações etc.

Um esquema conceitual para a autoavaliação

O Quadro 2.7 mostra um esquema conceitual para o questionamento sobre o processo de autoavaliação chamado Janela de Johari. De acordo com esse esquema, existem duas fontes de informação sobre a pessoa: o indivíduo e as outras pessoas. De acordo com a Janela de Johari, existem três áreas nas quais os indivíduos podem aprender sobre si mesmos.

Existem dois obstáculos potenciais aos esforços de autoavaliação. Primeiro, é difícil obter feedback; segundo, é difícil receber e se beneficiar dele. Todo mundo possui um quadro pessoal de referências, valores etc., que influencia as primeiras impressões. Portanto, é quase impossível um indivíduo obter de outra pessoa uma visão imparcial de si mesmo. Além disso, na maioria das situações sociais, as pessoas normalmente apresentam autoimagens que elas desejam preservar, proteger e defender; e normalmente existem regras de comportamento que proíbem as pessoas de dizer às outras que estas apresentam um rosto ou uma impressão que difere do que a pessoa pensa que está sendo apresentado. Por exemplo, a maioria das pessoas não diz a um desconhecido, durante uma conversa, que há um pedaço de alface escandalosamente preso em seus dentes da frente.

O primeiro passo para autoavaliação de um indivíduo é gerar dados através da observação de seus pensamentos e ações e obter feedback de outras pessoas para o objetivo de (1) tomar consciência de pontos cegos e (2) reforçar ou mudar a percepção existente de pontos fortes e pontos fracos.

Depois que o indivíduo gera os dados necessários os próximos passos no processo de autoavaliação são estudar os dados gerados, desenvolver insights e estabelecer objetivos de estudo para conquistar aprendizados, experiências etc.

Por fim, as escolhas podem ser feitas em termos de objetivos e oportunidades a serem criados ou aproveitados.

Moldando uma estratégia empreendedora

Criando o perfil do passado

Um modo útil de iniciar o processo de autoavaliação e planejamento é o indivíduo pensar sobre suas raízes empreendedoras (o que ele fez, suas preferências em termos de estilo de vida e estilo de trabalho etc.) e combinar isso com um olhar para o futuro e o que ele mais gostaria de estar fazendo e como gostaria de estar vivendo.

Nesse sentido, todo mundo tem uma história pessoal que exerceu e vai continuar a exercer uma função significativa na influência de seus valores, motivações, atitudes e comportamentos. Algumas dessas histórias podem oferecer insights úteis em termos de inclinações empreendedoras, bem como seu futuro potencial de adequação à função de empreendedor. A menos

que um empreendedor esteja gostando do que faz no trabalho a maior parte do tempo, estar na casa dos 30, 40 ou 50 anos de idade com uma grande quantidade de dinheiro no bolso sem gostar da jornada será um sucesso muito vazio.

Criando o perfil do presente

É importante criar o perfil do presente. Ter certas atitudes e comportamentos pessoais empreendedores (isto é, uma “mente empreendedora”) é algo ligado a carreiras bem-sucedidas no empreendedorismo. Essas atitudes e comportamentos lidam com fatores como compromisso, determinação e perseverança; o impulso de realizar e progredir; uma orientação para o cumprimento de objetivos; a tomada de iniciativa e responsabilidade pessoal; e assim por diante.

Além disso, diversas funções exigem resultados na busca de oportunidades. Essas exigências das funções são externas no sentido de que são impostas a todos os empreendedores pela natureza do empreendedorismo. Como discutiremos no Capítulo 7, o ambiente empresarial externo é dado, as demandas de uma empresa de alto potencial em termos de estresse e compromisso são dadas, e os valores éticos e a integridade dos principais atores são dados. Fatores como acomodação ao empreendimento, tolerância ao estresse e outros são exigidos como resultado das demandas, pressões e realidades de se iniciar, possuir e administrar uma empresa substancial. Uma avaliação realista das atitudes e dos comportamentos empreendedores à luz das exigências da função de empreendedor é útil como parte do processo de autoavaliação.

Além disso, faz parte de qualquer autoavaliação uma análise das competências administrativas e a quantificação de “blocos” de experiência, conhecimento e contatos que precisam ser desenvolvidos.

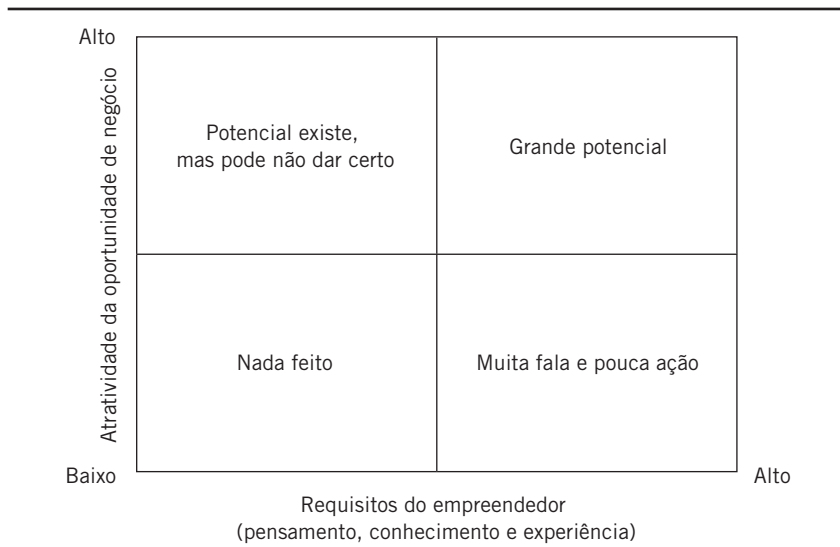
Obtendo um feedback construtivo

Um provérbio escocês diz: “O maior presente que Deus nos deu é nos vermos como os outros nos veem”. Um denominador comum entre empreendedores bem-sucedidos é o desejo de saber como estão se saindo e em que ponto estão. Eles têm um talento especial incomum para fazer as perguntas certas sobre seu desempenho no tempo certo. Essa sede de saber

é impulsionada por uma percepção aguçada de que esse feedback é vital para melhorar seu desempenho e aumentar suas chances de sucesso.

Receber feedback de outras pessoas pode ser uma experiência muito difícil. A seguinte lista de orientações para receber feedback pode ajudar:

- O feedback precisa ser solicitado, de preferência, daqueles que conhecem bem o indivíduo (por exemplo, alguém com quem ele trabalhou) e sejam de confiança. O contexto no qual a pessoa é conhecida precisa ser considerado. Por exemplo, um colega de trabalho pode ser mais capaz de comentar as habilidades administrativas de um indivíduo do que um amigo. Ou um amigo pode ser capaz de comentar sobre a motivação ou os possíveis efeitos sobre a situação familiar. É importante conversar com a pessoa antes de lhe pedir para fornecer qualquer impressão escrita específica e para indicar as áreas específicas que ela pode comentar. Uma forma de fazer isso é formular as perguntas primeiro. Por exemplo, pode-se dizer à pessoa: “Estou me fazendo a seguinte pergunta [...] e gostaria muito de suas impressões sobre essa questão”.
- É necessário solicitar comentários específicos em áreas que são especialmente importantes em termos pessoais ou para o sucesso da empresa e pedir mais detalhes se a pessoa que está dando o feedback não for clara. Uma boa forma de verificar se uma declaração está sendo entendida corretamente é parafrasear a declaração. A pessoa precisa ser estimulada a descrever e dar exemplos de situações ou comportamentos específicos que influenciaram as impressões que ela desenvolveu.
- O feedback é mais útil se não for totalmente positivo ou totalmente negativo, mas deve ser possível tomar alguma ação a seu respeito.
- O feedback precisa ser obtido por escrito, de modo que a pessoa possa separar um tempo para pensar nas perguntas, e para que seja possível reunir o feedback de diversas fontes.
- A pessoa que está pedindo feedback precisa ser honesta e direta consigo mesma e com os outros.
- O tempo é precioso demais, e o caminho para o sucesso da nova empresa é traiçoeiro demais

FIGURA 2.3
Encaixe (ou “casamento”) entre o empreendedor e a oportunidade de negócio


para se confundir essa atividade com uma brincadeira ou com objetivos ocultos. A pessoa que está recebendo feedback precisa evitar ficar na defensiva e levar os comentários negativos para o lado pessoal.

- É importante ouvir cuidadosamente o que está sendo dito e pensar a respeito. Deve-se evitar responder, debater ou racionalizar.
- É necessário fazer uma avaliação de se a pessoa que solicitou o feedback considerou todas as informações importantes e foi realista em suas inferências e conclusões.
- É necessário pedir ajuda na identificação de assuntos ou padrões em comum, possíveis implicações dos dados da autoavaliação e certos pontos fracos (incluindo inferências ou conclusões alternativas) e outras informações relevantes que possam estar faltando.
- É necessário buscar feedback adicional de outras pessoas para verificar o feedback e complementar os dados.
- Chegar a conclusões ou decisões finais é algo que precisa ser deixado para depois.

Juntando tudo

A Figura 2.3 mostra a adequação relativa entre um empreendedor e uma oportunidade de negócio, con-

siderando suas atitudes e comportamentos relevantes e habilidades administrativas gerais, experiência, conhecimento e contatos relevantes, e considerando as demandas da função da oportunidade da empresa. Uma avaliação perfeita é quase impossível. A autoavaliação não é tão simples. O processo é cumulativo e o que um empreendedor faz em relação aos pontos fracos, por exemplo, é muito mais importante do que quais são especificamente os pontos fracos. Afinal de contas, todo mundo tem pontos fracos.

Pensando no futuro

Assim como acontece com o desenvolvimento de planos de negócios, o estabelecimento de objetivos é importante no planejamento pessoal. Poucas pessoas são eficazes como estabelecedoras de objetivos. Talvez menos de 5% algum dia se comprometeu com seus objetivos a ponto de escrevê-los, e talvez menos de 25% dos adultos sequer estabeleceram objetivos mentalmente.

Mais uma vez, o estabelecimento de objetivos é um processo, uma forma de lidar com o mundo. O eficaz estabelecimento de objetivos exige tempo, autodisciplina, compromisso, dedicação e prática. Os objetivos, depois de estabelecidos, não se tornam alvos estáticos.

Algumas etapas distintas estão envolvidas no estabelecimento de objetivos, etapas estas que são repetidas diversas vezes quando mudam as condições:

- Estabelecer objetivos que sejam SMART, ou seja, específicos e concretos (e não abstratos e desfocados), mensuráveis, alcançáveis, realistas e relacionados ao tempo (isto é, específicos quanto ao que será realizado ao longo de determinado período).
- Estabelecer prioridades, incluindo a identificação de conflitos e compensações e como estes podem ser resolvidos.
- Identificar problemas e obstáculos potenciais que podem impedir que os objetivos sejam alcançados.
- Especificar ações que devem ser realizadas para se alcançar o objetivo.
- Indicar como os resultados serão medidos.
- Estabelecer marcos para analisar o progresso e assinalar datas específicas em um calendário.
- Identificar os riscos e envolvimento no cumprimento dos objetivos.
- Identificar ajudas e outros recursos que podem ser necessários para atingir os objetivos.
- Analisar periodicamente o progresso e rever os objetivos.

Exercício 2

Estratégia empreendedora pessoal (plano empreendedor pessoal)

O exercício a seguir vai ajudar você a reunir dados, vindos de si mesmo e de outras pessoas; avaliar os dados que você reuniu; e moldar uma estratégia empreendedora pessoal.

O exercício exige sua participação ativa. O tempo estimado para realizar o exercício é de 1,5 a 3 horas. Aqueles que realizaram o exercício — alunos, empreendedores praticantes e outros — relatam que o processo de autoavaliação valeu a pena e exigiu esforço. As questões abordadas exigirão uma boa quantidade de raciocínio e, é claro, não existem respostas erradas.

Embora este seja um exercício de autoavaliação, será útil receber feedback. Você deve decidir se vai solicitar feedback e se vai compartilhar com outras pes-

soas os dados que reuniu. O exercício só será valioso se você for honesto e realista em sua abordagem.

Está muito claro que um conjunto complexo de fatores transforma alguém em um empreendedor de sucesso. Nenhum indivíduo tem todas as qualidades pessoais, habilidades administrativas e afins indicadas no exercício. E, mesmo que um indivíduo possuísse a maioria deles, seus valores, preferências etc. podem transformá-lo em alguém com pouca possibilidade de ter sucesso como empreendedor.

A presença ou ausência de qualquer fator não garante o sucesso ou o fracasso de um empreendedor. Antes de continuar, lembre-se que não é vergonhoso tentar alcançar as estrelas e não conseguir. O fracasso é não tentar alcançar as estrelas.

Parte I: Criando o perfil do passado: exercite sua memória e complete os quadros

Nome:

Data:

PASSO 1

Examine suas preferências pessoais

O que dá energia a você, e por quê? Você pode listar coisas de trabalho ou lazer, ou ambos, que dão a você a maior quantidade de satisfação pessoal, sensação de prazer e energia.

Atividades/situações que dão energia a você	Motivos para sua alegria e satisfação

O que rouba sua energia, e por quê? Estes itens proporcionam a você a maior quantidade de insatisfação pessoal, ansiedade ou descontentamento e roubam sua energia e sua motivação.

Atividades/situações que roubam sua energia	Motivos para isso

Classificação (do maior para o menor) dos itens que você acabou de listar:

Dá energia	Rouba energia

Daqui a 20 ou 30 anos, como você gostaria de passar um mês ideal? Inclua em sua descrição seus desejos em termos de estilo de vida, estilo de trabalho, renda, amigos etc., e um comentário sobre o que atrai você e o que o afasta desse ideal.

Complete o guia de geração de ideias no Capítulo 5 e liste os atributos comuns aos dez negócios dos quais você gostaria de participar e aos dez negócios dos quais não gostaria:

Atributos — dariam energia	Atributos — roubariam energia

Quais desses atributos dariam energia a você e quais a roubariam, e por quê?

Atributo	Dar ou roubar energia	Motivo

Complete esta frase: “Eu gostaria/não gostaria de iniciar/adquirir minha própria empresa algum dia por que...”.

Discuta todos os padrões, questões, insights e conclusões que surgiram.

Classifique o seguinte em termos de importância para você:

	Importante	←	—	→	Irrelevante
Local	5	4	3	2	1
Geografia (região específica)	5	4	3	2	1
Tamanho e natureza da comunidade	5	4	3	2	1
Envolvimento com a comunidade	5	4	3	2	1
Distância de transporte (só de ida):					
20 minutos ou menos	5	4	3	2	1
30 minutos ou menos	5	4	3	2	1
60 minutos ou menos	5	4	3	2	1
Mais de 60 minutos	5	4	3	2	1
Estilo de vida e estilo de trabalho					
Tamanho da empresa:					
Menos de \$ 2 milhões em vendas ou menos de 5–10 funcionários	5	4	3	2	1
Mais de \$ 2 milhões em vendas ou 5–10 funcionários	5	4	3	2	1
Mais de \$ 10 milhões em vendas ou 40–50 funcionários	5	4	3	2	1
Taxa de crescimento real:					
Rápida (mais de 25% ao ano)	5	4	3	2	1
Moderada (10% a 15% ao ano)	5	4	3	2	1
Lenta (menos de 5% ao ano)	5	4	3	2	1
Carga horária de trabalho (semanal):					
Mais de 70 horas	5	4	3	2	1
55 a 60 horas	5	4	3	2	1
40 horas ou menos	5	4	3	2	1
Casamento	5	4	3	2	1
Família	5	4	3	2	1
Viajar para longe de casa:					
Mais de 60%	5	4	3	2	1
30% a 60%	5	4	3	2	1
Menos de 30%	5	4	3	2	1
Nunca	5	4	3	2	1
Padrão de vida					
Cinto apertado/ganhos de capital adiados	5	4	3	2	1
Ganhos de capital médios/limitados	5	4	3	2	1
Ganhos de capital altos	5	4	3	2	1
Ficar muito rico	5	4	3	2	1
Desenvolvimento pessoal					
Utilização de habilidades e formação acadêmica	5	4	3	2	1
Oportunidade de crescimento pessoal	5	4	3	2	1
Contribuição à sociedade	5	4	3	2	1
Posicionamento em relação a oportunidades	5	4	3	2	1
Geração de contatos, experiências e conhecimentos significativos		4	3	2	1
Status e prestígio	5	4	3	2	1
Impacto na ecologia e no meio ambiente: sustentabilidade	5	4	3	2	1
Capital necessário					
Seu	5	4	3	2	1
De outras pessoas	5	4	3	2	1
Outras considerações	5	4	3	2	1

Imagine que você tivesse \$ 1.000 para comprar os itens que você classificou na página anterior. Indique a seguir como você alocaria o dinheiro. Por exemplo, o item mais importante deve receber a maior quantidade. Você pode não gastar nada em alguns itens, gastar uma quantidade igual em outros, e assim por diante. Depois que você alocar os \$ 1.000, classifique os itens em ordem de importância, sendo que o mais importante é o número 1.

Item	Parcela dos \$ 1.000	Classificação
Local		
Estilo de vida e estilo de trabalho		
Padrão de vida		
Desenvolvimento pessoal		
Status e prestígio		
Ecologia e meio ambiente		
Capital necessário		
Outras considerações		

Quais são as implicações dessas classificações?

PASSO 2

Examine sua história pessoal

Liste atividades (1) que proporcionaram retorno financeiro no passado (por exemplo, um emprego de meio expediente ou período integral ou sua própria empresa); (2) que contribuíram para seu bem-estar (por exemplo, financiar sua formação acadêmica ou um hobby); e (3) que você fez por conta própria (por exemplo, construir algo).

Discuta por que você se envolveu em cada uma dessas atividades listadas e quais influenciaram especificamente cada uma de suas decisões. Quais foram impulsionadas por necessidade financeira e quais foram impulsionadas pela oportunidade?

Discuta o que você aprendeu sobre si mesmo, sobre ser autônomo, sobre a administração de pessoas e sobre trabalhar em troca de dinheiro e para outra pessoa, versus criar ou aproveitar uma oportunidade e construir algo do zero.



Liste e discuta sua experiência de trabalho em tempo integral, incluindo a descrição de tarefas específicas nas quais você inovou e liderou algo, o número de pessoas que você liderou, se você foi bem-sucedido, e assim por diante.

Discuta por que você se envolveu em cada uma das atividades de emprego listadas e quais influenciaram especificamente cada uma de suas decisões.

Discuta o que você aprendeu sobre si mesmo; sobre a criação, a inovação ou a geração de um projeto, clube ou empresa; e sobre fazer dinheiro.

Liste e discuta outras atividades, como esportes, das quais você participou; indique se cada atividade foi individual (por exemplo, xadrez ou tênis) ou em equipe (por exemplo, futebol). Você teve uma função de liderança?

Que lições e insights surgiram, e como elas se aplicam à vida de um empreendedor?

Se você alguma vez foi demitido ou pediu demissão de um emprego de meio expediente ou expediente integral, indique o emprego, por que você foi demitido ou pediu demissão, as circunstâncias, e o que você aprendeu e que diferença isso fez na hora de escolher trabalhar por conta própria ou para outra pessoa.

Se você mudou de emprego ou foi transferido, indique o emprego, por que a mudança ocorreu, as circunstâncias e o que você aprendeu com essas experiências.

Dentre os indivíduos que foram seus mentores e que mais o influenciaram, algum deles possui e administra sua própria empresa ou está envolvido independentemente em uma profissão (por exemplo, um profissional liberal, um contador etc.)? Como essas pessoas o influenciaram? Como você vê essas pessoas e suas funções? O que você aprendeu com elas sobre autonomia? Inclua uma discussão das coisas que o atraem ou afastam, as compensações que eles tiveram de considerar, os riscos que enfrentaram e as recompensas que receberam, e as estratégias de entrada que funcionaram para eles.

Se você alguma vez iniciou uma empresa de qualquer tipo ou trabalhou em uma pequena empresa, liste as coisas de que mais gostava e as de que menos gostava, e por quê:

Mais gostava	Motivo	Menos gostava	Motivo

Se você alguma vez trabalhou em uma grande empresa (mais de 500 funcionários ou mais de \$ 50 milhões em vendas), liste as coisas de que mais gostava e as de que menos gostava no trabalho, e por quê.

Mais gostava	Motivo	Menos gostava	Motivo

Parte II: Perfil do presente: Onde você está

PASSO 1

Examine sua “mente empreendedora”

Examine suas atitudes, comportamentos e conhecimento. Classifique a si mesmo (em uma escala de 5 a 1).

	Mais forte	←	—	→	Mais fraco
Compromisso e determinação					
Capacidade de decisão	5	4	3	2	1
Tenacidade	5	4	3	2	1
Disciplina	5	4	3	2	1
Persistência para resolver problemas	5	4	3	2	1
Disposição para se sacrificar	5	4	3	2	1
Imersão total na missão	5	4	3	2	1
Coragem					
Força moral	5	4	3	2	1
Experimento destemido	5	4	3	2	1
Não tem medo de conflitos, fracassos	5	4	3	2	1
Intensa curiosidade ao enfrentar um risco	5	4	3	2	1
Obsessão pela oportunidade					
Liderança para moldar a oportunidade	5	4	3	2	1
Ter conhecimento das necessidades dos clientes	5	4	3	2	1
Ser impulsionado pelo mercado	5	4	3	2	1
Obcecado com a criação de valor e a melhoria	5	4	3	2	1
Tolerância ao risco, à ambiguidade e à incerteza					
Assume riscos calculados	5	4	3	2	1
Minimiza o risco	5	4	3	2	1
Compartilha o risco	5	4	3	2	1
Tolera a incerteza e a ausência de estrutura	5	4	3	2	1
Capaz de resolver problemas e integrar soluções	5	4	3	2	1
Criatividade, autossuficiência e adaptabilidade					
Pensador lateral, não convencional, de mente aberta (mente helicóptero)	5	4	3	2	1
Impaciente com o status quo	5	4	3	2	1
Capacidade de se adaptar	5	4	3	2	1
Ausência de medo do fracasso	5	4	3	2	1
Capaz de conceitualizar e “entender os detalhes”	5	4	3	2	1
Motivação para se destacar					
Orientação para objetivos e resultados	5	4	3	2	1
Impulso de realizar e progredir (autoimposto)	5	4	3	2	1
Baixa necessidade de status e poder	5	4	3	2	1
Capacidade de proporcionar apoio interpessoal (versus competição)	5	4	3	2	1
Percepção de pontos fracos (e pontos fortes)	5	4	3	2	1
Tem perspectiva e senso de humor	5	4	3	2	1
Liderança					
Ser pró-ativo	5	4	3	2	1
Ter um locus interno de controle (autocontrole)	5	4	3	2	1
Ter integridade e confiabilidade	5	4	3	2	1
Ter paciência	5	4	3	2	1
Ser montador de equipes e fabricante de heróis	5	4	3	2	1

Resuma seus pontos fortes relacionados ao empreendedorismo.

Resuma seus pontos fracos relacionados ao empreendedorismo.

PASSO 2

Examine os requisitos da função de empreendedor

Classifique onde você é adequado para as seguintes funções:

	Mais forte	←	—	→	Mais fraco
Acomodação à empresa					
Até que ponto a carreira e a empresa são prioridade número 1.	5	4	3	2	1
Estresse					
Os custos da acomodação	5	4	3	2	1
Valores					
Até que ponto os valores convencionais são mantidos	5	4	3	2	1
Ética e integridade	5	4	3	2	1

Resuma seus pontos fortes e seus pontos fracos.

PASSO 3

Examine suas competências administrativas

Classifique suas habilidades e competências a seguir:

	Mais forte	←	—	→	Mais fraco
Marketing					
Pesquisas de mercado e avaliação	5	4	3	2	1
Planejamento de marketing	5	4	3	2	1
Precificação de produtos	5	4	3	2	1
Administração de vendas	5	4	3	2	1

	Mais forte	←	—	→	Mais fraco
Mala direta/vendas por catálogo	5	4	3	2	1
Telemarketing	5	4	3	2	1
Otimização para ferramentas de busca (SEO)	5	4	3	2	1
Serviço ao cliente	5	4	3	2	1
Administração de distribuição	5	4	3	2	1
Administração de produtos	5	4	3	2	1
Planejamento de novos produtos	5	4	3	2	1
Operações/produção					
Administração de produção	5	4	3	2	1
Controle de estoque	5	4	3	2	1
Análise e controle de custos	5	4	3	2	1
Controle de qualidade	5	4	3	2	1
Cronograma e fluxo de produção	5	4	3	2	1
Compras	5	4	3	2	1
Avaliação do emprego	5	4	3	2	1
Finanças					
Contabilidade	5	4	3	2	1
Provisão de capital	5	4	3	2	1
Administração do fluxo de caixa	5	4	3	2	1
Administração de créditos e cobranças	5	4	3	2	1
Administração das relações com fontes financeiras	5	4	3	2	1
Financiamento de curto prazo	5	4	3	2	1
Ofertas públicas e privadas	5	4	3	2	1
Administração					
Resolução de problemas	5	4	3	2	1
Comunicação	5	4	3	2	1
Tomada de decisões	5	4	3	2	1
Administração de projetos	5	4	3	2	1
Negociação	5	4	3	2	1
Administração de pessoal	5	4	3	2	1
Sistemas de informações administrativas	5	4	3	2	1
Computadores/II/Internet	5	4	3	2	1
Interpessoal/equipe					
Liderança/visão/influência	5	4	3	2	1
Ajudando e fazendo coach	5	4	3	2	1
Feedback	5	4	3	2	1
Administração de conflitos	5	4	3	2	1
Trabalho em equipe e administração de pessoas	5	4	3	2	1
Leis					
Corporações e empresas limitadas	5	4	3	2	1
Contratos	5	4	3	2	1
Impostos	5	4	3	2	1
Títulos e injeção de capital privado	5	4	3	2	1
Direitos de propriedade intelectual e patentes	5	4	3	2	1
Leis imobiliárias	5	4	3	2	1
Falência	5	4	3	2	1
Habilidades únicas	5	4	3	2	1

PASSO 4

Com base em uma análise das informações fornecidas nos Passos 1-3, indique os itens que você gostaria de adicionar a uma lista de “fazer”, incluindo (1) necessidade de conselheiros externos na equipe de confiança; (2) composição do conselho; (3) membros de equipe adicionais; e (4) outros conhecimentos/habilidades/experiências.

Parte III: Obtendo um feedback construtivo

A Parte III é uma forma organizada para você obter feedback construtivo.

PASSO 1

(Opcional) Dê uma cópia de suas respostas às Partes I e II à pessoa designada a avaliar suas respostas. Peça-lhe para responder às seguintes perguntas:

Você foi honesto, objetivo, realista e completo ao avaliar suas habilidades?

Existem alguns pontos fortes e pontos fracos que você listou incorretamente?

Existem outros eventos ou ações do passado que podem afetar essa análise e que não foram abordados?

PASSO 2**Peça o feedback**

Dê uma cópia do formulário de feedback a cada pessoa a quem você pediu para avaliar suas respostas.

Formulário de feedback

Feedback para:

Preparado por:

PASSO 1

Por favor, marque a coluna adequada próxima às declarações sobre os atributos empreendedores e acrescente quaisquer comentários adicionais que você queira fazer.

	Forte	Adequado	Fraco	Sem comentários
Local				
Geografia (região específica)	Fo	A	Fr	Sc
Tamanho e natureza da comunidade	Fo	A	Fr	Sc
Envolvimento com a comunidade	Fo	A	Fr	Sc
Distância de transporte (só de ida):				
20 minutos ou menos	Fo	A	Fr	Sc
30 minutos ou menos	Fo	A	Fr	Sc
60 minutos ou menos	Fo	A	Fr	Sc
Mais de 60 minutos	Fo	A	Fr	Sc
Estilo de vida e estilo de trabalho				
Tamanho da empresa:				
Menos de \$ 2 milhões em vendas ou menos de 5–10 funcionários	Fo	A	Fr	Sc
Mais de \$ 2 milhões em vendas ou 5–10 funcionários	Fo	A	Fr	Sc
Mais de \$ 10 milhões em vendas ou 40–50 funcionários	Fo	A	Fr	Sc
Taxa de crescimento real:				
Rápida (mais de 25% ao ano)	Fo	A	Fr	Sc
Moderada (10% a 15% ao ano)	Fo	A	Fr	Sc
Lenta (menos de 5% ao ano)	Fo	A	Fr	Sc
Carga horária de trabalho (semanal):				
Mais de 70 horas	Fo	A	Fr	Sc
55 a 60 horas	Fo	A	Fr	Sc
40 horas ou menos	Fo	A	Fr	Sc
Casamento	Fo	A	Fr	Sc
Família	Fo	A	Fr	Sc
Viajar para longe de casa:				
Mais de 60%	Fo	A	Fr	Sc
30% a 60%	Fo	A	Fr	Sc
Menos de 30%	Fo	A	Fr	Sc
Nunca	Fo	A	Fr	Sc
Padrão de vida				
Cinto apertado/ganhos de capital adiados	Fo	A	Fr	Sc
Ganhos de capital médios/limitados	Fo	A	Fr	Sc
Ganhos de capital altos	Fo	A	Fr	Sc
Ficar muito rico	Fo	A	Fr	Sc
Desenvolvimento pessoal				
Utilização de habilidades e formação acadêmica	Fo	A	Fr	Sc
Oportunidade de crescimento pessoal	Fo	A	Fr	Sc
Contribuição à sociedade	Fo	A	Fr	Sc
Posicionamento em relação a oportunidades	Fo	A	Fr	Sc
Geração de contatos, experiências e conhecimentos significativos	Fo	A	Fr	Sc
Status e prestígio	Fo	A	Fr	Sc
Impacto na ecologia e no meio ambiente: sustentabilidade	Fo	A	Fr	Sc
Capital necessário				
Seu	Fo	A	Fr	Sc
De outras pessoas	Fo	A	Fr	Sc
Outras considerações	Fo	A	Fr	Sc

Por favor, faça quaisquer comentários que puder sobre assuntos adicionais, como minha energia, saúde e estabilidade emocional; minha criatividade e capacidade de inovação; minha inteligência; minha capacidade de inspirar; meus valores; e assim por diante.

PASSO 2

Por favor, marque a coluna adequada próxima às declarações sobre os atributos das funções de empreendedores para indicar minha adequação e acrescente quaisquer comentários adicionais que você queira fazer.

	Forte	Adequado	Fraco	Sem comentários
Acomodação à empresa				
Até que ponto a carreira e a empresa são prioridade número 1.	Fo	A	Fr	SC
Estresse				
Os custos da acomodação	Fo	A	Fr	SC
Valores				
Até que ponto os valores convencionais são mantidos	Fo	A	Fr	SC
Ética e integridade	Fo	A	Fr	SC

Comentários adicionais:

PASSO 3

Por favor, marque a coluna adequada próxima às declarações sobre as competências administrativas e acrescente quaisquer comentários adicionais que você queira fazer.

	Forte	Adequado	Fraco	Sem comentários
Marketing				
Pesquisas de mercado e avaliação	Fo	A	Fr	SC
Planejamento de marketing	Fo	A	Fr	SC
Precificação de produtos	Fo	A	Fr	SC
Administração de vendas	Fo	A	Fr	SC
Mala direta/vendas por catálogo	Fo	A	Fr	SC
Telemarketing	Fo	A	Fr	SC
Otimização para ferramentas de busca (SEO)	Fo	A	Fr	SC
Serviço ao cliente	Fo	A	Fr	SC
Administração de distribuição	Fo	A	Fr	SC
Administração de produtos	Fo	A	Fr	SC
Planejamento de novos produtos	Fo	A	Fr	SC
Operações/produção				
Administração de produção	Fo	A	Fr	SC
Controle de estoque	Fo	A	Fr	SC
Análise e controle de custos	Fo	A	Fr	SC
Controle de qualidade	Fo	A	Fr	SC

	Forte	Adequado	Fraco	Sem comentários
Cronograma e fluxo de produção	Fo	A	Fr	SC
Compras	Fo	A	Fr	SC
Avaliação do emprego	Fo	A	Fr	SC
Finanças				
Contabilidade	Fo	A	Fr	SC
Provisão de capital	Fo	A	Fr	SC
Administração do fluxo de caixa	Fo	A	Fr	SC
Administração de créditos e cobranças	Fo	A	Fr	SC
Administração das relações com fontes financeiras	Fo	A	Fr	SC
Financiamento de curto prazo	Fo	A	Fr	SC
Ofertas públicas e privadas	Fo	A	Fr	SC
Administração				
Resolução de problemas	Fo	A	Fr	SC
Comunicação	Fo	A	Fr	SC
Tomada de decisões	Fo	A	Fr	SC
Administração de projetos	Fo	A	Fr	SC
Negociação	Fo	A	Fr	SC
Administração de pessoal	Fo	A	Fr	SC
Sistemas de informações administrativas	Fo	A	Fr	SC
Computadores/ TI/ Internet	Fo	A	Fr	SC
Interpessoal/equipe				
Liderança/visão/influência	Fo	A	Fr	SC
Ajudando e fazendo coach	Fo	A	Fr	SC
Feedback	Fo	A	Fr	SC
Administração de conflitos	Fo	A	Fr	SC
Trabalho em equipe e administração de pessoas	Fo	A	Fr	SC
Leis				
Corporações e empresas limitadas	Fo	A	Fr	SC
Contratos	Fo	A	Fr	SC
Impostos	Fo	A	Fr	SC
Títulos e injeção de capital privado	Fo	A	Fr	SC
Direitos de propriedade intelectual e patentes	Fo	A	Fr	SC
Leis imobiliárias	Fo	A	Fr	SC
Falência	Fo	A	Fr	SC
Habilidades únicas	Fo	A	Fr	SC

Comentários adicionais:

PASSO 4

Por favor, avalie meus pontos fortes e meus pontos fracos.

Em que área ou áreas você vê maior potencial ou existência de pontos fortes em termos da oportunidade de negócio que discutimos, e por quê?

Área de pontos fortes	Motivo

Em que área ou áreas você vê maior potencial ou existência de pontos fracos em termos da oportunidade de negócio que discutimos, e por quê?

Área de pontos fracos	Motivo

Se você conhece meus sócios e a oportunidade de negócio, qual é sua avaliação de sua adequação a mim e a adequação entre eles?

Dada a oportunidade de negócio, o que você sabe dos meus sócios e sua avaliação dos meus pontos fracos, devo considerar algum membro adicional para minha equipe administrativa, meu conselho administrativo e minha equipe de confiança de conselheiros? Em caso positivo, quais devem ser seus pontos fortes e experiências relevantes? Você pode sugerir alguém?

Por favor, faça quaisquer outras sugestões que seriam úteis para mim (por exemplo, comentários sobre o que você percebe que eu gosto de fazer, meu estilo de vida, estilo de trabalho, padrões evidentes no meu estoque de habilidades, as implicações de minha constelação particular de pontos fortes e pontos fracos administrativos e histórico, as implicações de duração do aprendizado, ou pessoas importantes que você considera que eu deveria conhecer).

Parte IV: Juntando tudo

PASSO 1

Refleta sobre suas respostas anteriores e o feedback que você solicitou ou recebeu informalmente (de discussões em sala de aula ou de discussões com amigos, parentes etc.).

PASSO 2

Avalie sua estratégia empreendedora

○ que você concluiu até aqui sobre empreendedorismo e sobre você?

Como as exigências do empreendedorismo — especialmente os sacrifícios, a imersão total, a pesada carga horária de trabalho, e o compromisso de longo prazo — se adequam as suas próprias metas, valores e motivações?

Que conflitos específicos você antecipa entre seus objetivos e valores e as demandas do empreendedorismo?

Como você compararia sua mente empreendedora, sua adequação às demandas da função de empreendedor, suas competências administrativas etc. com as de outras pessoas que você conhece que buscara ou estão buscando uma carreira empreendedora?

Pense em 5 a 10 anos ou mais no futuro, e pressuponha que você pudesse lançar ou adquirir uma empresa com alto potencial. Que “blocos” de experiência e conhecimento você precisa acumular?

Quais são as implicações dessa avaliação de sua estratégia empreendedora em termos de você dever ou não continuar com sua atual oportunidade de negócio?

O que há na oportunidade específica que você deseja buscar e que oferecerá energia e motivação contínuas? Como você sabe disso?

Neste ponto, considerando seus principais pontos fortes e pontos fracos empreendedores e sua oportunidade de negócio específica, existem outros “blocos” de experiência e conhecimento que você precisa adquirir ou atrair para sua equipe? (Seja específico!)

Quem são as pessoas com quem você precisa se envolver?

Que outras questões ou perguntas foram levantadas até aqui para as quais você gostaria de obter respostas?

Que oportunidades você gostaria de estar na posição de criar/buscar daqui a 5 a 10 anos? Quais são as implicações em termos de novas habilidades, conhecimentos, mentores, membros de equipe e recursos?



Parte V: Pensando no futuro

A Parte V considera a moldagem de sua estratégia empreendedora pessoal. Lembre-se que os objetivos devem ter prazo, ser específicos e concretos, mensuráveis e, exceto onde indicamos a seguir, realistas e alcançáveis.

PASSO 1

Liste, em 3 minutos, os objetivos a serem alcançados até você ter 70 anos de idade.

PASSO 2

Liste, em 3 minutos, os objetivos a serem alcançados nos próximos 7 anos. (Se você for um estudante universitário, considere os próximos 4 anos.)

PASSO 3

Liste, em 3 minutos, os objetivos que você gostaria de alcançar se tivesse exatamente 1 ano de vida a partir de hoje. Pressuponha que você terá uma boa saúde neste ínterim, mas não poderia adquirir um seguro de vida ou pegar emprestada uma grande quantidade de dinheiro para um "lance final". Além disso, pressuponha que você poderia passar este último ano de vida fazendo qualquer coisa que você queira.

PASSO 4

Liste, em 6 minutos, seus objetivos reais e os objetivos que você gostaria de alcançar ao longo de toda a vida.

PASSO 5

Discuta a lista a partir do Passo 4 com outra pessoa e, em seguida, aperfeiçoe e esclareça suas declarações de objetivos.

PASSO 6

Classifique seus objetivos de acordo com a prioridade.

PASSO 7

Concentre-se nos três objetivos do topo e faça uma lista de problemas, obstáculos, incoerências etc. que você vai encontrar ao tentar alcançar esses objetivos.

PASSO 8

Decida e declare como você vai eliminar quaisquer problemas, obstáculos, incoerências etc. importantes.

PASSO 9

Para os três objetivos do topo, escreva todas as tarefas ou ações que você precisa desenvolver para ajudá-lo a alcançar cada objetivo e indique como serão medidos os resultados.

É importante organizar os objetivos em ordem de prioridade.

Objetivo	Tarefa/Medida de ação	Medição	Classificação

PASSO 10

Classifique as tarefas/ações em termos de prioridade.

Para identificar itens de alta prioridade é importante fazer uma cópia de sua lista e eliminar quaisquer atividades ou tarefas que não podem ser realizadas — ou, pelo menos, iniciadas — nos próximos sete dias e, depois, identificar o objetivo mais importante, o próximo mais importante, e assim por diante.

PASSO 11

Estabeleça datas e durações (e, se possível, um local) para as tarefas/ações começarem.

Organize tarefas/medidas de ação de acordo com a prioridade. Se possível, a data deve ser nos próximos sete dias.

Objetivo	Tarefa/Medida de ação	Medição	Classificação

PASSO 12

Faça uma lista de problemas, obstáculos, incoerências etc.

PASSO 13

Decida e declare como você vai eliminar quaisquer problemas, obstáculos, incoerências etc. importantes e ajuste a lista do Passo 12.

PASSO 14

Identifique os riscos envolvidos e os recursos e outras ajudas necessárias.

Observação sobre o estabelecimento de objetivos: Extraia a Parte V deste exercício, mantenha uma cópia em arquivo, e repita o mesmo exercício pelo menos uma vez ao ano ou quando ocorrer um evento crítico (mudança de emprego, casamento, filhos, morte na família).