

Capítulo 1

A revolução empreendedora global para um mundo mais horizontal

Na minha infância, meus pais me diziam: "Termine seu jantar. Há pessoas na China e na Índia passando fome". Eu digo às minhas filhas: "Termine seu dever de casa. Há pessoas na China e na Índia famintas pelo seu emprego".

Tom Friedman
Autor americano, jornalista e três vezes vencedor do Prêmio Pulitzer

Resultados esperados

Ao terminar este capítulo, você será capaz de:

1. Explicar como a revolução empreendedora nos Estados Unidos ajudou a "horizontalizar o mundo" e o que o empreendedor brasileiro pode aprender com isso.
2. Avaliar por que essa revolução está impulsionando a futura prosperidade econômica no mundo todo.
3. Discutir como empreendedores inovadores e suas crescentes empresas são instrumentos de riqueza e criação de empregos, inovação e novas indústrias, e como o capital de risco alimenta esse motor.
4. Descrever porque o empreendedorismo é a principal fonte de filantropia no mundo.
5. Compartilhar seus pontos de vista sobre o estudo de caso do ImageCafé.

O empreendedorismo deixa o mundo mais horizontal

Em 2009, havia mais de 1,7 bilhão de usuários da Internet no mundo, sendo que cerca de 67 milhões deles estavam no Brasil, um número que deverá se multiplicar nos próximos anos. Até mesmo na minúscula Islândia, 86% dos lares estão conectados. Os aplicativos para iPod e iPhone renderam \$200 milhões ao mês em média para a Apple em 2009 e mais de 300 mil iPads foram vendidos no dia de seu lançamento em abril de 2010. O empreendedorismo e a Internet continuam a horizontalizar o mundo em um

ritmo estarrecedor e, nesse processo, estão semeando campos férteis de oportunidades que estão sendo cultivadas e aproveitadas em todos os continentes. Como essa revolução global está se manifestando?

Para começar, o Quadro 1.1 mostra como os empreendedores Web internacionais tomaram o mundo. A notável marca de 39 concorrentes de grandes websites representa apenas uma pontinha do iceberg mundial do empreendedorismo na Internet. Embora a Internet em si esteja remodelando o mundo de maneira surpreendente, o alcance do empreendedorismo global vai muito além. Veja, por exemplo, algumas informações publicadas pela *Business 2.0*:

QUADRO 1.1				
Que venham os concorrentes (alguns são clones do principal; outros foram criados antes)				
	digg	Facebook	LinkedIn	YouTube
Brasil	Linkk <i>linkk.com.br</i>	—	—	Videolog <i>videolog.uol.com.br</i>
China	Verydig <i>verydig.com</i>	Xiaoneiwan <i>xiaonei.com</i>	Wealink <i>wealink.com</i>	56.com <i>56.com</i>
França	Scoopeo <i>scoopeo.com</i>	Skyrock <i>skyrock.com</i>	Viadeo <i>viadeo.com</i>	Dailymotion <i>dailymotion.com</i>
Alemanha	Yigg <i>yigg.de</i>	StudiVZ <i>studivz.net</i>	Xing <i>xing.com</i>	MyVideo <i>myvideo.de</i>
Índia	Best of Indya <i>bestofindya.com</i>	Minglebox <i>minglebox.com</i>	Rediff Connexions <i>connexions.rediff.com</i>	Rajshri <i>rajshri.com</i>
Israel	Hadash Hot <i>hadash-hot.co.il</i>	Mekusharim <i>mekusharim.co.il</i>	Hook <i>hook.co.il</i>	Flix <i>flix.co.il</i>
México	Enchilame <i>enchilame.com</i>	Vostu <i>vostu.com</i>	InfoJobs <i>infoJobs.com.mx</i>	BuscaTube <i>buscatube.com</i>
Holanda	eKudos <i>ekudos.nl</i>	Hyves <i>hyves.net</i>	—	Skoeps <i>skoeps.nl</i>
Rússia	News2 <i>news2.ru</i>	V Kontakte <i>vkontakte.ru</i>	MoiKrug <i>moikrug.ru</i>	Rutube <i>rutube.ru</i>
África do Sul	Muti <i>muti.co.za</i>	—	—	MyVideo <i>myvideo.co.za</i>
Turquia	Nooluyo <i>nooluyo.com</i>	Qiraz <i>qiraz.com</i>	Cember <i>cember.net</i>	Resim ve Video <i>resimvideo.org</i>

Fonte: Business 2.0. ©2007 Time Inc. Todos os direitos reservados.

- Em 2006, 10 milhões de emigrantes indianos no mundo todo enviaram mais de \$275 bilhões para suas famílias na Índia. A Sahara House Care, uma empresa da Índia, entrou nesse mercado oferecendo 60 produtos e serviços que os imigrantes podem comprar para suas famílias. Isso inclui serviços como entregar flores, encontrar compradores para imóveis, oferecer enormes catálogos on-line para quase tudo e até mesmo acompanhar pessoas queridas ao hospital.
- Considere um grande veículo construído sobre um chassi de 18 rodas transformado em uma instalação hoteleira móvel em que podem dormir até 44 pessoas. Mais americano impossível, correto? Errado! Um espanhol de 36 anos de idade, Fernando Saenz de Tejada, criou o Hotelmovil. As cinco primeiras unidades sairão de uma fábrica na Itália e serão vendidas por \$500 mil cada unidade ou alugadas por \$8 mil por semana.
- Na Noruega, o empreendedor Jan-Olaf Willums, que já enriqueceu com seu investimento na

REC, uma empresa de energia solar, está conduzindo o desenvolvimento de um carro elétrico que não usa carbono e é integrado à Web, chamado Think. Ele se aliou ao criador do Segway, Dean Kamen, e aos fundadores de Google, Larry Page e Sergey Brin, e a investidores do Vale do Silício e da Europa para conseguir \$78 milhões. A visão dele: subverter o paradigma secular dos automóveis movidos a combustível fóssil mudando a maneira como os carros são fabricados, vendidos, possuídos e dirigidos.

- “Qualquer coisa parece possível em Ruanda”, afirma o ex-morador de São Francisco, Josh Ruxin, que, com a esposa Alissa, investiu suas economias no valor de \$100 mil para construir o Heaven Café na capital Kigali. O país africano de 10 milhões de pessoas — destruído pelo genocídio de um milhão de pessoas em 1994 — agora está atraindo empreendedores estrangeiros das áreas de turismo, telecomunicações, mineração, agricultura e imóveis.

- Todo mundo sabe, hoje em dia, como a economia chinesa se tornou dinâmica e empreendedora nos últimos anos. Considere os seguintes exemplos de crescimento disparado no país de 1,3 bilhão de pessoas. O uso de computadores aumentou de 2,1 milhões em 1999 para 68 milhões em 2004 — um aumento de 34 vezes! De acordo com a Volkswagen, a produção automotiva em 2003 foi de 4,44 milhões e espera-se que ultrapasse os 10 milhões ao final de 2010. Em 2006, 80% do aumento de vendas da BMW veio da China. As instalações de telefones totalizaram apenas 100 milhões em 1998, mas aumentaram para 650 milhões em 2004, com os telefones celulares disparando, no mesmo período de seis anos, de cerca de 10 milhões para mais de 350 milhões.

Sentindo esse gigantesco crescimento nas oportunidades, inúmeras empresas de capital de risco dos Estados Unidos — incluindo a IDG Ventures, a Venrock e a Kleiner, Perkins, Caufield & Byers — estabeleceram relacionamentos e operações na China e fizeram muitos investimentos bem-sucedidos (e alguns não tão bem-sucedidos). Esses são apenas alguns exemplos do surto empreendedor na China. Um padrão semelhante está surgindo, agora, no Brasil, na Índia e em outros países asiáticos. No Brasil, vários fundos de capital de risco de origem americana e europeia têm-se estabelecido no país, que está na rota dos investimentos internacionais, ainda mais após ser considerado grau de investimento por várias agências de risco.

Finalmente, imagine que uma empresa de outro país, fundada por um de seus amigos próximos na faculdade, deve-lhe \$100 mil que vão vencer na próxima semana. A empresa do mutuário se saiu bem, e alguém lhe garantiu que o valor da promissória será totalmente pago. No dia seguinte, o governo desse país anuncia uma desvalorização de três para um em sua moeda; e você só vai receber um terço da promissória. Foi exatamente isso que aconteceu na Argentina em janeiro de 2002, gerando um caos financeiro e uma recessão econômica. Apesar disso, um jovem empreendedor argentino estava convencido de que ainda existiam grandes oportunidades para uma empresa de terceirização global de tecnologia da informação com sede em Bue-

nos Aires. Essa empresa faturou dezenas de milhões de dólares nos últimos anos, mesmo considerando que a crise econômica na Argentina ainda existe.

Dois ganhadores do prêmio Nobel reconhecem o empreendedorismo

A primeira página do *The Wall Street Journal* de 10 de outubro de 2006 apresentava a seguinte manchete assombrosa: “O novo ganhador do prêmio Nobel apresenta suas argumentações em prol do empreendedorismo”. O artigo do professor Edmund S. Phelps da Universidade de Columbia, em Nova York, ganhador do prêmio, estava repleto de maravilhosos comentários e argumentos a favor do empreendedorismo. O fato de esse prêmio de economia ter sido entregue ao professor Phelps é o mais importante reconhecimento acadêmico do campo e do assunto em toda a nossa época. Um dos principais argumentos de Phelps é que o “empreendedorismo é lucrativo — e justo”. Essa é uma questão importante; posteriormente neste capítulo, veremos como os empreendedores são os principais filantropos de nossa época. Ele defendeu ainda mais suas opiniões: “Instituir um alto nível de dinamismo, de modo que a economia seja incendiada pelas novas ideias dos empreendedores, serve para transformar o ambiente de trabalho das empresas que desenvolvem uma inovação e também nas empresas que lidam com a inovação”.

A tinta dessa notícia mal havia secado quando o Prêmio Nobel da Paz foi anunciado para outro economista que defende o microempreendimento. Farid Hossain, da Associated Press, escreveu a história no *Union Leader* de Manchester, New Hampshire, em 14 de outubro de 2006: “Uma ideia simples, mas revolucionária — na forma de um empréstimo de \$90 — mudou a vida dela, tirando a aldeia de Bangladesh de um devastador ciclo de pobreza. Ontem, essa ideia — emprestar quantias minúsculas a pessoas pobres que buscam escapar da pobreza iniciando uma empresa — rendeu o Prêmio Nobel da Paz para o economista Muhammad Yunus e o Grameen Bank fundado por ele”. Hossain observou a argumentação do Comitê do Prêmio Nobel na citação: “A paz duradoura não pode ser conseguida a menos que grandes grupos da população encontrem maneiras de acabar com a pobreza. O microcrédito é uma dessas maneiras. O

desenvolvimento a partir da base também serve para fazer avançar a democracia e os direitos humanos”.

Em apenas quatro dias, esses dois prêmios Nobel mudaram para sempre a significação acadêmica e prática do empreendedorismo como solo fértil para a educação e as pesquisas. Isso deve estimular ainda mais e ampliar o interesse no empreendedorismo como campo de estudos e pesquisas. Para aqueles de nós que vêm criando e construindo essa área de pesquisa e estudo desde os tempos de aluno de mestrado ou mesmo de graduação, essa ocasião e esse reconhecimento foram especialmente gratificantes.

Um fenômeno macro

O trabalho de Phelps e Yunus, junto com nossos exemplos anteriores, ilustra, de maneira tangível, como empreendedores dinâmicos e suas empresas estão alterando o cenário nessa explosão empreendedora globalmente. Isso representa um padrão muito mais amplo, mais generalizado, e também variado de atividade empreendedora. Somos afortunados por termos a última versão do estudo Global Entrepreneurship Monitor (GEM) para 2009, bem como a série de Praeger Perspectives, *Engine of Growth*, que cuidadosamente rastreiam esse fenômeno. Nós nos baseamos aqui em ambas as publicações para aumentar e enriquecer seu entendimento e sua perspectiva sobre a revolução empreendedora global. O acúmulo de vários anos de dados de pesquisas com população adulta do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) permite um estudo comparativo internacional, conforme relato do Sebrae:

Na China, 18,8% da população adulta (169 milhões de pessoas) é empreendedora. Apesar desse grande número, a proporção é de um empreendedor por oportunidade (aqueles focados em desenvolver negócios com visão de futuro e para atender demandas do mercado) para cada um por necessidade (aqueles que empreendem por falta de alternativa, com visão de curto prazo, e com foco na subsistência). Já na Rússia, o número de empreendedores é menor, com taxa de 3,9% (1,3 milhão), porém, a proporção de empreendedores por oportunidade é maior: 2,35 para cada um por necessidade. No caso da Suíça a taxa de empreendedorismo é de 7,72%. Além desse alto índice de empreendedores, para

cada pessoa que empreende por necessidade, 13 o fazem por oportunidade. Nos Estados Unidos, a taxa de empreendedorismo é de 8%, com proporção equilibrada de três empreendimentos gerados por oportunidade e um por necessidade. Ao analisar 13 países membros do G-20 (grupo que reúne as 20 maiores economias do mundo) que participaram do estudo, a GEM 2009 constatou que a população da China é a mais empreendedora, com taxa de 18,8% (169 milhões de pessoas), seguida do Brasil, com 15,3% (18,8 milhões); Argentina, 14,7% (3,5 milhões); Estados Unidos, 8% (15,4 milhões); Coreia do Sul, 7% (2,3 milhões); África do Sul, 5,9% (1,7 milhão); Reino Unido, 5,7% (2,2 milhões); Arábia Saudita, 4,7% (501 mil); França, 4,3% (1,6 milhão); Alemanha, 4,1% (2,1 milhões); Rússia, 3,9% (3,7 milhões); Itália, 3,7% (1,3 milhão); e Japão, 3,3% (2,5 milhões). Nas últimas nove edições da Pesquisa GEM, a taxa de empreendedorismo por oportunidade vem demonstrando crescimento gradativo no Brasil, passando de 8,5%, em 2001, para 9,4%, em 2009. Os responsáveis pela pesquisa (IBQP e Sebrae) explicam que a elevação em 2009 se deve ao alto crescimento ocorrido isoladamente nos empreendimentos nascentes, que passou de 2,93%, em 2008, para 5,78%, em 2009. Deste último dado, 4,3% são empreendimentos nascentes por oportunidade. No ranking dos países com nível comparável de desenvolvimento econômico o Brasil é o sexto mais empreendedor, com taxa de 15,3%, o que equivale a 18,8 milhões de pessoas. A taxa geral se refere à soma dos empreendimentos novos (que surgiram nos últimos três anos e meio), que foi de 9,75%, e dos empreendimentos nascentes (com até três meses de vida ou ainda em processo de criação), que ficou em 5,78%. A atual taxa está acima da média histórica do Brasil, que é de 13%. Em 2008, a taxa ficou em 12%.

Fonte: Agência Sebrae de Notícias.

Embora muitos não considerem a expansão internacional como parte do processo de uma nova empresa, em sua contribuição para a série Praeger Perspectives, *Going Global*, Pat Dickson analisa pesquisas que mostram como isso é corrente. Por exemplo, 80% de todas as empresas de porte pequeno a médio são afetadas ou envolvidas pelo comércio internacional, e os

avanços em tecnologia, fabricação e logística criaram oportunidades nas quais empresas de todos os tamanhos podem competir internacionalmente. Dickson observa que essa visão de um mercado mundial emergente acessível até mesmo para os países e organizações mais remotos e com menos recursos é descrita por Thomas Friedman em *The World is Flat*, que traça a convergência de eventos tecnológicos e mundiais e seu papel para trazer à tona mudanças significativas nas cadeias de suprimento tradicionais.

É claro que a principal vertente do empreendedorismo nos Estados Unidos não apenas teve um impacto extraordinário sobre o cenário cultural e econômico daquele país. A revolução empreendedora dos Estados Unidos se tornou um modelo para executivos, educadores e elaboradores de políticas no mundo todo. Por exemplo, como parte de uma meta para “tornar a União Europeia (UE) a mais competitiva economia do mundo até 2010”, em 2000, foi criado um plano de ação com os seguintes objetivos amplos:

1. Incrementar mentes empreendedoras.
2. Encorajar mais pessoas a se tornarem empreendedoras.
3. Adequar os empreendedores para o crescimento e a competitividade.
4. Melhorar o fluxo das finanças.
5. Criar uma estrutura regulatória e administrativa mais amigável ao empreendedorismo.

Esses objetivos espelham os fatores que foram fundamentais para o avanço do empreendedorismo nos Estados Unidos. Em julho de 2004, uma comissão da UE complementou esses objetivos com recomendações para estimular a mente empreendedora através da educação escolar:

- Incluir o empreendedorismo no currículo nacional (ou regional) em todos os níveis da educação formal (da escola primária até a universidade), seja como um aspecto horizontal ou como um tópico específico.
- Treinar e motivar os professores para se envolverem na educação empreendedora.
- Promover a aplicação de programas baseados no “aprendizado prático”, através de projetos, empresas virtuais e miniempresas.

- Envolver empreendedores e empresas locais no projeto e na administração de cursos e atividades ligados ao empreendedorismo.
- Aumentar o ensino do empreendedorismo no ensino superior fora de cursos econômicos e administrativos, especificamente em universidades científicas e técnicas, e dar ênfase no estabelecimento de empresas no currículo de estudos empresariais em universidades.

No Brasil, temos iniciativas se intensificando e algumas se estabelecendo como referências:

- O ensino do empreendedorismo no nível universitário já é fato e em grande parte dos cursos de graduação há pelo menos uma disciplina dedicada ao tema.
- Os programas de incubação de empresas, apoiados pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e a Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores) estão em estágio maduro de desenvolvimento, sendo uma importante iniciativa de desenvolvimento local e regional e da promoção de transferência de tecnologia das universidades e centros de pesquisa para os empreendimentos inovadores.
- O papel do Sebrae como importante agente de promoção do empreendedorismo, através da sua capilaridade e presença em várias regiões do país, tem possibilitado a empreendedores iniciantes ter acesso a informação e conhecer como se constrói e administra um pequeno negócio.
- O aumento do número de publicações destinadas ao tema empreendedorismo tem sido considerável nos últimos anos. A publicação desta obra, adaptada para a realidade brasileira, é um exemplo de como o empreendedorismo no país está se desenvolvendo e de como empreendedores, professores, estudantes e pesquisadores estão interessados no tema.

Em nossos papéis como alunos, pesquisadores, observadores e participantes dessa revolução, podemos dizer, honestamente, que a adoção global da mente empreendedora parece estar crescendo exponencialmente em termos de tamanho e rapidez. Em nossa

avaliação, estamos no alvorecer de uma nova era de raciocínio empreendedor, criação de patrimônio e filantropia, cujos impactos nos anos futuros vão ofuscar o que vivenciamos ao longo do último século.

Empreendedorismo: 40 anos como força transformadora

Quem poderia imaginar, quarenta anos atrás, que o mundo veria tantas revoluções surgirem e sumirem em tantas arenas até hoje? Tecnologia e ciência. Sexo, drogas, música, telecomunicações, iPod, Blackberry, mídia. A ascensão explosiva do empreendedorismo, primeiro nos Estados Unidos e agora no mundo. O fim de economias com planejamento central em Estados comunistas totalitários e em Estados socialistas, dando lugar ao empreendedorismo, aos mercados livres e abertos, e a democracias batalhadoras. A revolução empreendedora transformou e vai continuar a transformar o mundo.

O impacto do empreendedorismo como campo acadêmico em desenvolvimento e como opção de vida — altamente admirado, respeitado e buscado pelos jovens de todo o mundo — foi profundo e continua a se expandir pelo mundo todo em locais difíceis de se imaginar há apenas alguns anos: China, Índia, Vietnã, países do antigo bloco oriental e o Oriente Médio; a Igreja Católica; faculdades e universidades historicamente para negros nos Estados Unidos, e nas salas de aula do pré-escolar ao ensino médio.

Por que isso acontece? O que significa? Por que o campo do empreendedorismo está recebendo atenção, recursos e a credibilidade da comunidade? Para onde isso está nos conduzindo? Quais são as próximas excelentes oportunidades e desafios a serem considerados? Essas são algumas das perguntas que tentaremos responder nesta seção.

Quatro transformações empreendedoras que estão mudando o mundo

Durante os últimos quarenta anos, as provas e as tendências apontam pelo menos quatro transformações empreendedoras que impactaram profundamente o modo como o mundo vive, trabalha, aprende e aproveita o tempo de lazer. Considere o seguinte:

1. O empreendedorismo é o novo paradigma administrativo: O pensamento e o raciocínio empreendedor — tão comum em empresas novas e em desenvolvimento dinâmicas, com alto potencial e robustas — agora estão se tornando infundidos e inseridos nas estratégias e práticas das corporações em todo o mundo.
2. O empreendedorismo semeou um novo paradigma educacional para o aprendizado e o ensino.
3. O empreendedorismo está se tornando um modelo administrativo dominante para empresas sem fins lucrativos e no campo em desenvolvimento dos empreendimentos sociais.
4. O empreendedorismo está transcendendo rapidamente as faculdades de administração: engenharia, ciências biológicas, arquitetura, medicina, música, artes liberais e o ensino do pré-escolar ao ensino médio são novos solos acadêmicos que estão explorando e adotando o empreendedorismo em seus currículos.

O empreendedorismo como novo paradigma administrativo

Praticamente todos os modelos administrativos em voga hoje podem encontrar suas raízes em excelentes empresas e organizações empreendedoras fundadas nos últimos quarenta anos. Pesquisadores progressistas de maneiras novas e diferentes de se conceitualizar e praticar a administração encontraram esses fundadores e líderes dinâmicos e criativos em novas empresas e em empresas com alto crescimento — e raramente em empresas grandes e estabelecidas.

Apesar disso, praticamente todas as pesquisas e desenvolvimentos de estudos de caso das principais vertentes até a década de 1970 enfatizavam as grandes empresas; as novas e pequenas empresas normalmente eram ignoradas. Em contraste com o que havia prevalecido em grandes empresas — modos hierárquicos, de cima para baixo, centralizados e no estilo militar de organização e administração —, as novas pesquisas estavam descobrindo modos renovados, às vezes radicalmente diferentes: organizações planas (muitas delas sem organogramas ou manuais de operação detalhados), uma paixão pela inovação, o sentimento de conforto com a mudança e até mesmo o caos, esforços orientados para a equipe, significativos incentivos

patrimoniais baseados no desempenho, e tomada de decisões consensual. Os pesquisadores também descobriram sistemas culturais e de valores nos quais eram comuns as pessoas, a integridade, a honestidade e a ética, um senso de responsabilidade em relação ao ambiente e à comunidade, e até mesmo o espírito esportivo. Grande parte do que é buscado e disputado pelas empresas que estão tentando se reinventar e competir globalmente hoje envolve muitos desses princípios, características e conceitos de empreendedorismo, liderança empreendedora e administração. Pense nas palavras-chave usadas para descrever essas novas empresas e conceitos: planas, rápidas, flexíveis, fluidas; movidas pela inovação; administração baseada em princípios; administração baseada em valores; voltadas para oportunidades e para clientes; frugalidade nos recursos; vivendo com o caos e a mudança e administrando ambos; administração centralizada em pessoas e equipes (ainda poderíamos continuar).

Nosso exemplo preferido de antigo grande líder empreendedor é Ewing Marion Kauffman — fundador, em 1950, do Marion Laboratories de Kansas City, Missouri, e também da principal fundação dos Estados Unidos dedicada a fomentar o empreendedorismo: a Fundação Ewing Marion Kauffman. Ele estava entre 30 e 40 anos à frente da atual ênfase na administração baseada em valores e em princípios, na responsabilidade para com a comunidade, e na superioridade ética. Seus três princípios essenciais eram: tratar as pessoas como você gostaria de ser tratado; compartilhar a riqueza com as pessoas que ajudam a criá-la; e retribuir à comunidade. Esses princípios foram a base sobre a qual a Marion Laboratories atraiu e motivou uma equipe com alto desempenho e chegou a \$1 bilhão em receita com capitalização do mercado de \$6,5 bilhões. Não é de surpreender, hoje, que os recrutadores corporativos estejam desenvolvendo um alto apreço pelos formandos de programas de empreendedorismo de qualidade.

Também é notável que algumas das principais faculdades de administração nos Estados Unidos agora exijam cursos de empreendedorismo. Em Harvard, no final da década de 1990, todos os MBAs começaram a frequentar um curso obrigatório em administração empreendedora — um evento surpreendente, dada a história e a natureza da instituição. As eletivas de empreendedorismo de Harvard agora estão perpe-

tuamente com excesso de inscrições. Até mesmo as agências nacionais americanas de credenciamento de faculdades passaram a ver a importância do empreendedorismo e da inovação como parte vital da educação de qualquer futuro líder de empresa.

No currículo, o corpo docente das faculdades de administração está incluindo mais tópicos e assuntos relacionados ao empreendedorismo — de contabilidade e finanças a marketing e tecnologia da informação. No corpo docente de finanças, marketing e contabilidade estão surgindo novos cursos com foco na perspectiva empreendedora. Como unidade de análise, poucas coisas são mais empolgantes de se estudar do que o nascimento, o crescimento e a adaptação de novas empresas e as questões complexas que elas enfrentam desde a conceitualização inicial até o financiamento, a administração do crescimento rápido e a oferta pública inicial de uma *start-up*. Alunos de doutorado estão cada vez mais encontrando aqui caminhos ricos para pesquisas, desenvolvimento de banco de dados e construção e teste de teorias. Quanto mais global o empreendedorismo se tornar, mais esse tipo de pesquisa vai crescer. E outras disciplinas (economia, sociologia, geografia e subcampos da ciência) agora estão descobrindo as mesmas oportunidades. Assim, nosso conhecimento sobre o empreendedorismo continuará a crescer e se expandir para todos os campos. Pode comparar, de várias maneiras, esse progresso ao do campo da liderança 100 a 150 anos atrás. Naquela época, acreditava-se que os líderes já nasciam assim, não podiam ser fabricados: você era um líder ou não era. Felizmente para o mundo, essa ideia há muito foi desmascarada. O mesmo acontecerá no campo do empreendedorismo.

Empreendedorismo como novo paradigma educacional

Antídoto para a arrogância acadêmica Eis aqui uma história verdadeira que revela muito sobre as filosofias, suposições básicas e crenças relacionadas ao ensino e à educação encontradas no corpo docente de algumas faculdades de administração. Ela chega ao âmago do que alguns educadores acreditam e praticam em relação a o quê e como ensinamos com o objetivo de preparar futuros empreendedores e líderes de empresa. Alguns anos atrás, um destacado colega do corpo docente de

Harvard foi convidado para se reunir com o corpo docente da faculdade de administração de uma distinta universidade do meio-oeste americano para discutir empreendedorismo e o papel dos estudos de caso. Ele compartilhou como casos reais sobre empreendedores reais enfrentando oportunidades, crises, decisões e problemas de tempo reais poderiam ser poderosos veículos pedagógicos e de aprendizado. Um membro mais antigo do corpo docente mal conseguiu disfarçar sua indiferença. Ele deixou clara sua visão e sua filosofia de educação de futuros líderes de empresa: “Eu nunca trabalhei em uma empresa. Eu nunca estive perto nem dentro de uma empresa. Não tenho nenhuma intenção de fazer isso. E não consigo entender por que alguém que ensina administração teria essa necessidade ou vontade, e o uso desses casos é totalmente irrelevante!”.

Imagine um professor de medicina que nunca viu um paciente, nunca assistiu nem realizou uma cirurgia ou procedimento, e nunca foi a um hospital por qualquer motivo — e nunca quis fazer isso. Por mais absurdo que possa parecer, isso é equivalente ao que esse professor de administração estava apregoando. É o cúmulo da arrogância acadêmica. Para alguns de nós, isso é o que você espera que os concorrentes pensem e acreditem!

Em uma grande universidade estatal do sudoeste dos Estados Unidos, um novo membro do corpo docente lançou agressivamente um programa de empreendedorismo que rapidamente se tornou bem-sucedido, atraindo muitas matrículas. A chave para sua estratégia era uma estratégia comprovada há muito tempo que usamos para construir o Babson College: o uso de “pracadêmicos”, que são fundadores e construtores de empresas altamente bem-sucedidos, com verdadeiro talento e paixão por ensinar. Além de serem multimilionários, em muitos casos eles são altamente graduados. Os alunos se deliciavam com suas aulas empolgantes e a qualidade de seu ensino. O jovem professor que liderava o programa simplesmente disse a seus pracadêmicos que, se não estivessem nas 25% melhores avaliações de ensino entre todos os professores da universidade, eles não seriam convidados a voltar no ano seguinte. Eles ganharam prêmios de ensino, e não demorou muito para que esses pracadêmicos do empreendedorismo fossem desproporcionalmente representados na classificação de melhores professores da universidade. Isso enfureceu tanto o corpo docente

geral que o conselho de corpo docente decidiu que esses membros do corpo docente empreendedor seriam impedidos de dar aulas. Assim, o jovem defensor do empreendedorismo no corpo docente se uniu a uma pequena universidade privada vizinha e agora está construindo ali um programa de empreendedorismo bem-sucedido.

Se olharmos o que geralmente acontece nas salas de aula de faculdades e universidades dos Estados Unidos (e do mundo todo), são predominantemente palestras. Alguns anos atrás, o presidente de uma distinta universidade afastada se reuniu a uma importante fundação, preocupado com a qualidade do ensino e do aprendizado. Ele visitou muitas salas de aula para observar o quê e como os alunos eram ensinados. Até mesmo em uma importante universidade da Ivy League ele observou que “99% do que acontece em sala de aula é passivo: os alunos ficam sentados fazendo anotações, e os professores apresentam palestras”.

Transformação do quê e como os líderes de empresa aprendem

Esse padrão nos leva a acreditar que o ensino de empreendedorismo criou um novo paradigma educacional/de ensino/de aprendizado que pode transformar o quê e como os alunos aprendem e que pode chegar a permear o restante da universidade. O exemplo anterior mostra como os educadores de empreendedorismo pensam diferente. Suas filosofias e crenças fundamentais acerca do aprendizado e do ensino, suas atitudes em relação aos alunos e suas visões do papel do aluno *versus* o do instrutor e pedagogias eficazes diferem radicalmente do corpo docente citado anteriormente.

Alguns exemplos importantes podem ser comparilhados. Para começar, a maioria dos educadores de empreendedorismo não é centrada na faculdade; eles são centrados no aluno e na oportunidade. Eles não acreditam que experiência, sabedoria e conhecimento residem unicamente no cérebro do corpo docente ou na biblioteca ou são acessados através do Google. Eles rejeitam o modelo de palestras tradicional: os alunos sentam com as canetas em punho, abrem os crânios, assimilam fatos, memorizam fatos, regurgitam fatos para conseguir notas altas e começam de novo. Em vez disso, existe uma filosofia de trabalho em andamento mais centrada no aluno, que é mais prática e considera que o processo de aprendizagem não ocorre

unicamente na sala de aula, mas como um aprendizado, muito semelhante ao modelo médico de “ver — fazer — ensinar”. Existe uma crença muito maior na capacidade dos alunos em termos de autoavaliação, autodesenvolvimento e no planejamento de estratégias empreendedoras pessoais que lhes permitem ver se o empreendedorismo serve para eles.

O corpo docente de empreendedorismo tem maior probabilidade de ver que seu papel é o de mentores, *coaches* e protetores dos alunos. Como gostamos de dizer, consideramos que nosso trabalho é ajudar o gênio do espírito empreendedor a sair da garrafa. Somos capacitadores, e não juízes, avaliadores ou disciplinadores (embora esses papéis sejam necessários de tempos em tempos) no processo de ajudar os alunos a descobrirem e liberarem seu potencial empreendedor e, igualmente importante, a decidirem se esse potencial é adequado para eles. Somos notoriamente imprecisos na previsão de quem será o próximo Bill Gates, Steve Jobs ou Eike Batista, então nem chegamos a tentar. É quase impossível dizer antecipadamente “esses alunos serão os melhores empreendedores, e essas ideias serão vencedoras”. Na melhor das hipóteses, podemos fazer suposições baseadas em fatos. Fazer os alunos verem que eles muitas vezes começam com uma pergunta impossível de responder e, portanto, irrelevante — Será que eu serei um bom empreendedor? Será que minha ideia será vencedora? — leva a uma transformação fundamental em seu aprendizado. Eles passam a fazer perguntas mais relevantes: Será que esta é uma boa oportunidade que vale a pena desenvolver ou é apenas mais uma ideia? Como descubro isso, e quem tem essa resposta? Quais são os riscos e as recompensas, e o que posso fazer para melhorá-las? Quem pode me capacitar a fazer isso? Como posso melhorar o encaixe ou o casamento entre a oportunidade, os recursos e a equipe? Quais são as coisas que podem dar certo e dar errado, e como posso mudar isso? De quem preciso na minha equipe de confiança para fazer isso acontecer?

Ao fazer os alunos pensarem na equipe como sendo não apenas os fundadores, mas uma ampla coalizão de pessoas que conhecem melhor que ninguém o modelo de receitas e custos; vendas, distribuição e marketing;

necessidades financeiras e realidades; competição, e assim por diante e que querem ajudar o empreendedor a ter sucesso, a compreensão e o pensamento dos alunos podem ser alterados para sempre. Isso não é apenas um processo dependente da sala de aula e do professor; é uma experiência de aprendizagem muito mais complexa, dinâmica e envolvente. Tais experiências de aprendizagem são muito mais irrefutáveis, divertidas, duradouras e até mesmo viciantes. É por isso que o empreendedorismo está atraindo tantos alunos. Essas perguntas e questões capturam a essência da investigação subjacente ao Modelo Timmons de Processo Empreendedor, que analisaremos no Capítulo 3.

Uma terceira dimensão que é parte essencial do novo paradigma é a riqueza e a criatividade de muitos corpos docentes, cursos e currículos de empreendedorismo. Temos visto muito mais qualidade, criatividade e originalidade no corpo docente de empreendedorismo ao longo desses quarenta anos do que na maioria das outras partes da academia. O conceito de “sala de debates”^{*} como local para colisões intelectuais e práticas entre teoria, prática, ideias e estratégias tem sido uma importante âncora no Babson College há décadas. A cada ano, na reunião de nosso programa Price-Babson Fellows, ficamos surpresos com as inovações impressionantes e as ideias criativas que o corpo docente de empreendedorismo continua a desenvolver, aperfeiçoar e recriar. Seus métodos de ensino são mais interativos e muito mais diversos e ecléticos em termos de estratégias, abordagens e pedagogias do que costumamos ver em cursos baseados em palestras. Temos visto o uso criativo do improviso; o uso de música clássica (você sabia que ouvir música barroca pode aumentar a criatividade?); de trechos de filmes que parecem não ter nada a ver com empreendedorismo ou negócios — por exemplo, *Sociedade dos poetas mortos* e *007 contra Octopussy!* Outras pessoas usaram figuras históricas cujos feitos parecem totalmente não relacionados ao empreendedorismo, como Joshua Chamberlain, um professor universitário de história clássica e teologia que se tornou o mais importante líder na virada em Little Round Top na Batalha de Gettysburg na Guerra Civil Americana. E, é claro, a natureza prática baseada no campo e na

*N. T.: O autor faz uma brincadeira com duas palavras em inglês: *classroom* (sala de aula) e *clashroom* (sala de debates).

realidade do projeto e da criação de novos produtos e conceitos, da exploração de oportunidades, do desenvolvimento de planos de negócios e do levantamento de capital é envolvente e abre a mente dos alunos.

Outro importante aspecto desse novo paradigma é a natureza altamente integrada e multidisciplinar dos cursos e currículos. Uma abordagem mais equilibrada e holística da educação tem sido um dos mais ambíguos objetivos do ensino superior ao longo dos últimos quarenta anos. Não há dúvida de que o empreendedorismo, no mínimo para formar empreendedores e líderes de empresas, é, de longe, o campo mais holístico, integrativo e multidisciplinar nas faculdades de administração. Os alunos de MBA ao longo dos anos, normalmente com experiência e realizações significativas, colocam desta maneira: “Este é o primeiro e único curso (Criação de novos negócios) em que aprendi sobre toda a empresa, e não apenas sobre silos isolados de contabilidade, marketing, finanças, TI, e assim por diante”.

Hoje, no mundo todo, estamos vendo algumas fantásticas inovações curriculares derivadas do modelo e da filosofia de ensino de empreendedorismo. Dois exemplos mais próximos de nós ocorrem no Babson College, tanto no nível da graduação quanto da pós-graduação. Todos os alunos do primeiro ano da faculdade frequentam um curso obrigatório, *Fundamentos da Experiência em Administração*, que tem uma abordagem altamente integrada com o aprendizado dos assuntos subjacentes de conhecimento empresarial, ao mesmo tempo que envolve as equipes em realmente lançar e administrar uma pequena empresa, alimentada com um empréstimo de *start-up* da faculdade no valor de \$3 mil. Os eventuais lucros são doados a um projeto de serviço à comunidade, como o Habitat for Humanity. No nível do MBA, toda a tradicional estrutura de o primeiro ano do programa ser centralizado em disciplinas essenciais foi abandonado há mais de 15 anos em nome de um projeto modular integrado que conduziu os alunos pelo processo empreendedor desde a concepção da ideia através do reconhecimento e desenvolvimento de oportunidades, até o desenvolvimento de plano de negócios, angariamento de fundos, administração do crescimento, e crises. Desde 1999, os alunos de MBA do segundo ano podem optar por um intenso caminho destinado ao empreendedorismo, dedicado a ajudá-los a identi-

ficar uma oportunidade irrefutável com alto potencial e realmente lançar a empresa; vários alunos o fizeram. O corpo docente propõe a eles: “Vá em frente; nós só vamos desistir quando você desistir!”. Um terceiro exemplo sem precedentes é a nova Faculdade de Engenharia Olin no campus do Babson. É a primeira faculdade de engenharia dos Estados Unidos depois de 75 anos. Uma parte central da missão e da estratégia dos curadores da Fundação Olin ao criar a faculdade era injetar no currículo da Olin para engenheiros a melhor parte do que se faz no campo de empreendedorismo no Babson. Ele se baseia em uma profunda convicção, apoiada por infinitas provas, de que a educação de engenharia nos Estados Unidos regrediu para as disciplinas subjacentes, em detrimento dos futuros engenheiros e, com o tempo, do país. A primeira turma de alunos excepcionais, que recusaram a aceitação das principais faculdades de engenharia do país para se matricular na Olin, se formou em 2006. Inúmeras novas abordagens criativas ao ensino de empreendedorismo para alunos de engenharia foram e estão sendo desenvolvidas. Uma grande doação da National Science Foundation nos permitiu, em janeiro de 2006, lançar um programa conjunto Babson-Olin, inspirado no Simpósio Price-Babson para Educadores de Empreendedorismo, para o corpo docente de faculdades de engenharia e ciências biológicas.

O empreendedorismo como novo paradigma administrativo para organizações sem fins lucrativos e filantrópicas

Durante os últimos 15 anos, centenas de novas fundações filantrópicas e outras organizações sem fins lucrativos foram criadas do zero usando o empreendedorismo e o modelo de desenvolvimento de novos negócios. Desde o começo eles aplicaram muitos dos conceitos e princípios para conceitualizar uma ideia, transformá-la em oportunidade, montar uma equipe de confiança, arrecadar fundos, e aumentar a equipe administrativa e a organização como se fosse uma nova organização empreendedora. Nosso principal exemplo disso é a Fundação Ewing Marion Kauffman, de Kansas City, a principal fundação dos Estados Unidos dedicada a fomentar o empreendedorismo. Foi um grande privilégio para Jeff Timmons ter conhecido e trabalhado com o Sr. Kauffman antes de sua morte

em 1993, ajudando a criar e moldar a iniciativa da fundação em empreendedorismo. Outros derivados no mundo sem fins lucrativos incluem o Kauffman Fellows Program, o maior programa do mundo para futuros capitalistas de risco. A Endeavor é outro programa desse tipo fundado, organizado e administrado como uma organização empreendedora para fomentar o desenvolvimento de jovens empreendedores inicialmente na América Latina e, agora, no mundo todo.

No nível pré-escolar ao ensino médio, a National Foundation for Teaching Entrepreneurship (NFTE) [Fundação Nacional para o Ensino de Empreendedorismo] é outro exemplo maravilhoso de como isso pode funcionar. O Center for Women and Enterprise (CWE) [Centro para Mulheres e Empresas] de Boston tem raízes semelhantes ancoradas na liderança empreendedora e nos princípios de administração.

Talvez a fundação mais inovadora e empreendedora seja a Fundação Franklin W. Olin. Primeiro, na década de 1990, os curadores decidiram acabar com a vida da fundação doando seus ativos em um projeto final que poderia ter um impacto duradouro de maneira real e coerente com as intenções da Olin como doadora. Eles se opunham veementemente a deixar esses ativos serem perpetuados nas mãos de futuros curadores que sequer conheciam o fundador, arriscando, assim, a violação da intenção do fundador, como tinha acontecido em tantas grandes fundações antigas que sobreviveram a seus fundadores. Em vez disso, eles buscaram fazer pesquisas exaustivas, envolver outros líderes e definir e criar um conceito revolucionário digno dos sonhos do Sr. Olin para sua fundação, assim como os líderes originais da Fundação Ewing Marion Kauffman, que conheciam e amavam o Sr. K., como era carinhosamente conhecido, fizeram por ele.

No início da década de 1990, a Fundação Olin ajudou a financiar, junto com a National Science Foundation [Fundação Nacional de Ciências] e em cooperação com a National Academy of Engineering [Academia Nacional de Engenharia] e seis alunos destacados de faculdades de engenharia, uma avaliação da educação de engenharia em faculdades. As conclusões foram desanimadoras para alguns e surpreendentes para outros: a educação de engenharia nas maiores faculdades dos Estados Unidos havia perdido o rumo e o foco na aplicação e comercialização da engenharia conforme regrediu

em direção às disciplinas subjacentes de matemática, física e química. Como consequência, a educação americana de engenharia em faculdades não estava atendendo às necessidades de engenheiros dos Estados Unidos e estava sendo vigorosamente desafiada por faculdades do Japão, da Europa, da Índia, da China e de outros países.

O presidente Larry Milas e outros curadores levaram essas conclusões a sério e conceberam uma ideia ousada (muitos diriam revolucionária) de criar do zero a primeira nova faculdade de engenharia dos Estados Unidos em mais de 75 anos. No início, eles buscaram colaborar e financiar uma das principais faculdades do estudo original para realizar essa tarefa formidável. No entanto, em poucos meses de discussões e negociações, eles perceberam que essa instituição não estava interessada na direção altamente inovadora que a Fundação Olin estava propondo. Eles concluíram que precisavam não de uma reforma, mas de um currículo totalmente novo, que fosse audaciosamente inovador tanto nos assuntos quanto nos métodos. O que esse conceito tinha de singular era a inclusão dos princípios, conceitos e modos de pensar e raciocinar do empreendedorismo em todo o currículo de engenharia. Além disso, eles queriam ter cursos exclusivos e experiências de aprendizagem feitos sob medida para todos os alunos diretamente no campo do empreendedorismo. Depois de abrir mão de uma das principais faculdades dos Estados Unidos, eles decidiram abordar o Babson College, que eles conheciam bem. Anteriormente, a Fundação Olin havia doado grandes quantias para construir a nova Faculdade de Administração Olin e financiar o Franklin W. Olin Distinguished Professorship de Jeffrey Timmons. Eles se propuseram a comprar quase 200 mil metros quadrados de terra no campus de dois quilômetros quadrados da Babson e, depois, trabalhar próximo à Babson e seu corpo docente de empreendedorismo para “levar o melhor do que a Babson faz em termos de empreendedorismo para o currículo da nova Olin College” enquanto construíam a nova faculdade. Suas poucas turmas iniciais tinham inúmeros alunos que recusaram aceitações no MIT, na CalTech, em Harvard e em outras faculdades de prestígio para frequentar a Olin College como parte desse experimento ousado. A primeira turma se formou em maio de 2006, e a nova faculdade está recebendo prêmios e estabelecendo um novo padrão para o que é possível em termos de en-

genharia e empreendedorismo. O reconhecimento do empreendedorismo por parte dos curadores da Olin e sua abordagem empreendedora a esse enorme desafio tornou possível esse novo empreendimento.

O empreendedorismo além das faculdades de administração

Muitas vezes se diz que ninguém é mais zeloso que os convertidos. Parece que isso pode ser verdade no caso de instituições acadêmicas e corpos docentes que também são convertidos ao empreendedorismo. Uma das mais surpreendentes e robustas tendências nos últimos dois a três anos tem sido o fato de grandes universidades terem decidido infundir o empreendedorismo na maioria das faculdades em suas universidades, não apenas nas faculdades de administração e engenharia. Com certa dose de franqueza, isso é algo que nunca esperamos viver o suficiente para ver! Nos Estados Unidos, a Fundação Kauffman liderou o ataque fazendo grandes doações (\$25 milhões no total) a uma dúzia de universidades americanas para elas infundirem o empreendedorismo em seus programas de ciências biológicas. As duas universidades nacionais de Cingapura decidiram exigir o empreendedorismo como parte dos currículos em todos os campi, incluindo as faculdades de engenharia, arquitetura, medicina e ciências biológicas. No México, a ITESM, a universidade nacional com 36 campi, lançou uma iniciativa semelhante. Até mesmo a sólida Cambridge University fez grandes progressos com a inclusão de programas de inovação e empreendedorismo junto com suas iniciativas de transferência de tecnologia e seu centro de inovação.

Em toda a Europa e no mundo estamos vendo mais e mais interesse nesse caminho. Na Nova Zelândia, na Universidade de Auckland, foi criada a primeira cátedra de empreendedorismo em toda a universidade para ajudar a facilitar essa inclusão. Na América Latina, grandes universidades da Argentina, do Equador, do Peru, do México e de Porto Rico, citando apenas alguns países, estão criando currículos de empreendedorismo em suas faculdades de administração e em todas as universidades. No Brasil, a maioria das faculdades e algumas universidades de destaque, como a USP, por exemplo, oferecem disciplinas de empreendedorismo. Na China, o atual pla-

nejamento de cinco anos inclui educação e pesquisas em empreendedorismo e inovação — um fato um tanto impressionante.

No nível pré-escolar ao ensino médio e em programas on-line para adultos, o ensino de empreendedorismo está abrindo um novo caminho. O gênio saiu da garrafa.

O efeito de criação de energia

Vários “criadores e liberadores de energia” estão impulsionando a bem-sucedida expansão do ensino e das pesquisas de empreendedorismo, como acabamos de discutir. Esse processo energizante para o corpo docente e para os alunos também está impulsionando a rápida explosão do ensino de empreendedorismo no mundo todo: China, Índia, Japão, Rússia, América do Sul, o antigo bloco oriental e países em desenvolvimento, citando apenas alguns. Primeiro, o campo parece atrair, por sua substância e natureza, pessoas altamente empreendedoras. Historicamente, pensadores e realizadores empreendedores eram poucos e raros na grande maioria das faculdades dos Estados Unidos e de outros países. Essas pessoas criativas, confiantes, flexíveis e apaixonadas levam seus modos empreendedores de pensar, agir, fazer e construir para seus cursos, suas pesquisas e suas instituições. Elas são agentes de mudanças — os agitadores.

Segundo, sua tendência empreendedora leva um novo pensamento a universidades e faculdades: eles pensam e agem como proprietários! Eles são criativos, corajosos e determinados a fazer tudo funcionar e acontecer; eles montam equipes, praticam o que pregam, são construtores de instituições e não deixam que alegações míopes a suas disciplinas os impeçam de se tornar educadores melhores. Tal pensamento é incomum no corpo docente da grande maioria das universidades. Suas ligações com o mundo da prática geram relevância e empolgação para seus cursos e pesquisas. Eles não funcionam no tradicional isolamento na torre de marfim. Alunos, administradores e colegas podem ser energizados pelo ritmo de liderar, pelo exemplo que eles estabelecem.

Terceiro, o corpo docente de empreendedorismo constantemente pensa em termos de oportunidade. Isso é um grande contraste com a mentalidade típica:

Não temos recursos; isso vai ser caro demais; se eles nos dessem dinheiro, criaríamos um excelente programa; o comitê de currículo jamais aprovaria isso; e assim por diante. O corpo docente empreendedor sabe que o dinheiro vai atrás de ótimas equipes e oportunidades superiores — e por isso ele as cria! Eles encontram maneiras de inovar, arrecadar dinheiro e implementar currículos e programas com métodos empreendedores autossuficientes, o que, em universidades com poucos recursos, é uma vantagem estratégica fundamental. Eles são criativos na hora de combinar suas ideias inovadoras com empreendedores ricos e suas fundações para conseguir capital semente e lançar programas. Existem milhares de exemplos disso. Como resultado de seu pensamento e comportamento empreendedor, eles se tornam poderosos modelos exemplares para seus alunos. O casamento da teoria e do conhecimento com realizações reais que demonstram como esses princípios, estratégias e conceitos podem funcionar no setor privado e dentro da universidade não se perde nos alunos.

Quarto, eles criam poderosas alianças estratégicas com outras pessoas — colegas, ex-alunos e CEOs/empreendedores — praticando os princípios de trabalho em equipe do empreendedorismo que ensinam. Por serem pessoas com alto nível de energia, eles contagiam todos à volta. Existe algo empolgante e irresistível em estar cercado de empreendedores altamente inteligentes e criativos como ponto central de interesse. Eles invariavelmente também inspiram outros professores e alunos.

Finalmente, eles muitas vezes passam por transformações na carreira pessoal e na vida. Os empreendedores com desejo de ensinar encontram no empreendedorismo essa possibilidade. Algumas vezes, eles fazem importantes mudanças de carreira para incluir mais aulas porque as consideram muito energizantes e gratificantes. Eles normalmente contam que suas empresas melhoram mesmo que eles apareçam menos por lá! Muitos se tornam significativos benfeitores para suas universidades, financiando novas cadeiras e centros mantidos por doações. Ensinar é aprender. Muitos de seus alunos vivenciam e relatam o mesmo. A irresistível natureza da jornada do empreendedor pode não ser para todos, mas muitos jovens e adultos hoje estão ansiosos para descobrir. A jornada pode ser viciante tanto para professores quanto para alunos.

A estrada à frente

Alguns anos atrás, o famoso empreendedor do setor imobiliário do Texas, Trammel Crow, foi nomeado para a Babson's Academy of Distinguished Entrepreneurs [Academia Babson de Empreendedores Famosos]. Esse grande homem tanto fisicamente quanto pela reputação colocou o braço em volta do ombro de Jeffrey Timmons e fez a temida pergunta: "Professor Timmons" (o tom revelava que ele sabia a própria resposta), "você realmeeeeente pode ensinar alguém a ser empreendedor [nossa ênfase fonética]?" "Sr. Crow", respondeu Timmons, "acho que o senhor realmente está me perguntando o seguinte: Você é tão irracional e otimista que acredita que consegue pegar alunos medianos de faculdade e, em 15 semanas e 35 a 40 horas de tempo em sala de aula, transformá-los no equivalente econômico de um Beethoven ou Picasso? Acho que você e eu sabemos a resposta para essa pergunta, Sr. Crow". Ele riu, então sorriu e simplesmente disse: "Entendo o que você quer dizer".

À medida que o tempo passou, percebemos que a pergunta não é muito boa, e realmente não importa. Você consegue ensinar alguém a realizar os movimentos de basquete de um Michael Jordan, a elegância criativa de um Pelé, a determinação e a vontade inigualáveis de um Lance Armstrong, a velocidade e competitividade de um Cesar Cielo? Se você aplicar esse padrão excepcional da genialidade, a maioria provavelmente vai responder que não. Mas se você perguntar: "Podemos criar o ambiente para oferecer às pessoas a oportunidade de aprender, construir, testar, descobrir e remodelar suas aptidões e seu talento como empreendedores?". Durante décadas, nossa resposta foi um sonoro sim, e realmente temos feito exatamente isso no Babson College desde sua fundação, em 1919.

Em essência, as experiências programáticas cumulativas dos alunos que se envolvem em cursos, projetos práticos e competições de plano de negócios, que de fato lançam novas empresas, e que têm inúmeras interações com o corpo docente, além de empreendedores e outros alunos, apresentam-lhes colisões e competições que lhes permitem ver muito mais claramente o que é possível — e ter a coragem de tentar. Neste livro, nós o instigaremos a pensar grande o suficiente. Você verá o fracasso como parte do processo de aprendizagem: não existe o fracasso de um empreendedor. As empre-

sas fracassam; as estratégias podem não funcionar; um produto pode ter falhas. A chave para os iniciantes é manter o custo da educação (isto é, o investimento) baixo e aprender com a maior rapidez e o máximo que puderem. Assim como nos esportes, se você criar o equivalente às equipes de base no futebol ou voleibol e então as equipes juniores e profissionais, você acabará tendo um fluxo de indivíduos que se encaixarão na curva normal de desempenho como empreendedores. Eles descobrirão por si mesmos, nessa competição darwiniana, em que nível eles podem atuar ou não, e decidirão se isso é bom para eles. Além disso, o melhor de todos, assim como acontece com atletas da mais alta qualidade, não vai simplesmente se contentar com uma vitória: por isso existe o padrão de empreendedores reincidentes e empreendedores que já são ricos e arriscam milhões para iniciar outras empresas. Talvez um dos exemplos recentes mais extraordinários seja Dan Neeleman, fundador da JetBlue, empresa aérea americana de preços baixos, que criou recentemente a Azul, com o mesmo propósito, no Brasil.

Fica cada vez mais claro que, além do aprendizado dos detalhes práticos do conhecimento de contabilidade, finanças, fluxo de caixa, plano de negócios e assuntos relacionados, existem pensamentos que podem ser ensinados e aprendidos — maneiras de pensar e raciocinar, habilidades, conceitos e princípios que, quando traduzidos em estratégias, táticas e práticas podem melhorar significativamente as chances de sucesso. Essa é a essência do conteúdo e do processo em que você vai se envolver com *Criação de novos negócios*. Entre as coisas mais importantes que você pode aprender estão: como pensar na diferença entre uma boa ideia e uma boa oportunidade; o desenvolvimento e a modelagem da ideia para transformá-la em oportunidade; a minimização e o controle dos recursos; e a frugalidade e a autossuficiência de recursos. Todas essas áreas podem ser aprendidas e ensinadas. Ainda assim, uma das áreas mais importantes do pensamento empreendedor lida com o papel do risco, do fracasso e até mesmo da falência e a atitude em relação a isso. No Japão e na Alemanha, por exemplo, depois que você leva uma empresa à falência, é praticamente impossível, no sentido jurídico, iniciar outra empresa.

Para o empreendedor, o pensamento quando mil experimentos fracassam é exatamente como o de Thomas Edison: “Não foram mil fracassos; foram apenas

mil maneiras que não funcionaram!”. A nova empresa nada mais é do que um quebra-cabeças de enorme e perpétuo aprendizado; é, no mínimo, tridimensional, altamente dinâmica, caótica e não muito previsível. O processo é caracterizado por uma enorme contradição: ele exige pensamento e planejamento cuidadosos, mas grande parte dele é um evento não planejável, muito semelhante à obsolescência de um plano de batalha depois que esta se inicia.

O gênio saiu da garrafa

Mais que nunca, estamos convencidos de que a criação e a liberação de energia humana através do empreendedorismo é a maior força transformadora que existe hoje no planeta. O poder de uma única pessoa é muito profundo, e em nenhum lugar isso é mais verdadeiro e relevante do que no empreendedorismo. Provavelmente, a melhor notícia de todas seja a de que essa energia não está confinada apenas a empresas e ao setor privado. Felizmente, o gênio saiu da garrafa e está espalhando sua mágica para todas as arenas concebíveis: na educação, em organizações religiosas, militares, sem fins lucrativos e até mesmo no governo. Como é que alguém pode não achar que as próximas quatro décadas serão ainda melhores?

Empreendedorismo: inovação + empreendedorismo = prosperidade e filantropia

Certamente, um dos desenvolvimentos recentes mais promissores na revolução empreendedora é o fato de o empreendedorismo estar se tornando uma pedra fundamental central e apartidária nos debates políticos em vários países. Colocando a retórica política de lado, a relevância e a importância econômica do fenômeno empreendedor legitimizaram o empreendedorismo como algo vital a qualquer debate sobre políticas socioeconômicas. A criação da National Commission on Entrepreneurship (NCOE) [Comissão Nacional de Empreendedorismo] em 1999 provocou uma conscientização da construção de iniciativas educacionais para ajudar legisladores, governantes e elaboradores de políticas a entenderem a contribuição e o potencial da economia empreendedora nos Estados Unidos.

Em junho de 2001, o consagrado U.S. Senate Committee on Small Business [Comitê do Senado Americano para Pequenas Empresas] mudou seu nome para Small Business and Entrepreneurship [Pequenas Empresas e Empreendedorismo], transmitindo uma mensagem significativa. A National Governor's Association [Associação Nacional de Governantes] também está incluindo o empreendedorismo em suas reuniões e discussões de políticas.

O formidável vínculo entre política pública e atividade empreendedora nos Estados Unidos se tornou cada vez mais importante. Os políticos agora estão conscientes desse vínculo e começaram a enfatizar as maneiras pelas quais o empreendedorismo leva a uma maior prosperidade nacional e global.

No Brasil não é diferente e cada vez mais o tema empreendedorismo faz parte da pauta político-econômica. Tanto em nível federal como nos estados e em vários municípios, o estímulo no empreendedorismo tem se tornado peça central do desenvolvimento econômico. Como exemplo, pode-se citar a criação, pelo Sebrae, do prêmio Prefeito Empreendedor, como forma de estimular, em nível municipal, ações concretas de promoção ao empreendedorismo no Brasil.

Criação de empregos Vinte anos atrás, o pesquisador do MIT David Birch começou a registrar suas descobertas inéditas que desafiavam todas as ideias anteriores de que as grandes empresas estabelecidas eram a espinha dorsal da economia e as geradoras de novos empregos. Na verdade, um economista ganhador do prêmio Nobel obteve esse prêmio por “provar” que qualquer empresa com menos de 100 funcionários era irrelevante para o estudo da economia e da criação de políticas! Birch surpreendeu pesquisadores, políticos e o mundo empresarial com a conclusão exatamente oposta: Empresas menores novas e em crescimento foram responsáveis pela criação de 81,5% da quantidade líquida de novos empregos na economia americana de 1969 a 1976.¹ Esse padrão geral tem se repetido desde então

não só nos Estados Unidos, mas também no Brasil, o que pode ser notado ao acessar as pesquisas publicadas no site do Sebrae (www.sebrae.com.br) sobre a empregabilidade nas micro e pequenas empresas brasileiras.

Empresas empreendedoras respondem por uma quantidade significativa do crescimento do nível de empregos (definido por no mínimo 20% ao ano por quatro anos, a partir de uma base de no mínimo \$100 mil de receita). Essas “gazelas”, como David Birch as chama, constituem apenas 3% de todas as empresas, mas adicionaram cinco milhões de empregos de 1994 a 1998. De acordo com o U.S. Small Business Administration [equivalente ao Sebrae nos Estados Unidos], em 2004, pequenas empresas com menos de 500 funcionários representaram 99,9% das 26,8 milhões de empresas nos Estados Unidos. Ao longo da última década, as pequenas empresas criaram 60 a 80% da quantidade líquida de novos empregos. No último ano do qual temos dados (2004), as pequenas empresas foram responsáveis por *toda* a quantidade líquida de novos empregos. As pequenas empresas tiveram um ganho líquido de 1,86 milhões de novos empregos, enquanto as empresas com 500 ou mais funcionários perderam mais empregos do que criaram, com uma perda líquida de 181.122 empregos.² Quando consideramos a história da Microsoft, uma *start-up* do final da década de 1970, essas descobertas relacionadas à criação de empregos não são tão surpreendentes. Em 1980, por exemplo, a Microsoft tinha apenas \$8 milhões de receita e 38 funcionários. Ao final de 2006, suas vendas estavam próximas dos \$50 bilhões, ela tinha mais de 71 mil funcionários, e o valor total de mercado de suas ações era de mais de \$255 bilhões.

Podemos ver prontamente a extensa mudança nos padrões de emprego causados por essa explosão de novas empresas. Na década de 1960, cerca de uma em cada quatro pessoas trabalhava para uma empresa da Fortune 500. Em 1980, as empresas da Fortune 500 empregavam 20% da força de trabalho. Em 2006, esse

¹ D. L. Birch, 1979, *The Job Creation Process*, relatório não publicado, MIT Program on Neighborhood and Regional Change preparado para a Economic Development Administration, U.S. Department of Commerce, Washington, DC.

² Para obter informações sobre a dinâmica dos empregos por tamanho da empresa de 1989 a 2004, acesse: www.sba.gov/advo/research/data.html#us.

número tinha caído para menos de 9%! Esse mesmo padrão conta a história do crescimento disparado de novas regiões e centros de tecnologia e empreendedorismo em todo o país. É impossível nomear uma nova área de grande crescimento — começando com Vale do Silício e Boston e ampliando para o triângulo de pesquisas na Carolina do Norte; Austin, Texas; Denver/Boulder, Colorado; Indianápolis, Columbus e Ann Arbor; ou Atlanta, Geórgia — sem observar esse mesmo fenômeno de criação de empregos em empresas menores novas e em crescimento.

Formação de uma nova empresa

O empreendedorismo clássico significa criação de novos negócios. Mas ele é muito mais, como você vai descobrir ao longo deste capítulo e deste livro. Ele é inquestionavelmente a força mais poderosa para criar mobilidade econômica e social. Por ser centrado em oportunidades e recompensar apenas o talento e o desempenho — e por não ligar para religião, gênero, cor de pele, classe social, nacionalidade e afins —, ele permite que as pessoas busquem e realizem seus sonhos, fracassem e tentem de novo e busquem oportunidades que se encaixem em quem elas são, o que querem ser e como e onde querem viver. Nenhum outro empregador pode fazer essas alegações.

O papel das mulheres no empreendedorismo é especialmente digno de nota. Considere o que aconteceu em uma única geração. Em 1970, empresas de propriedade de mulheres eram limitadas, principalmente, a pequenas empresas de serviço e empregavam menos de 1 milhão de pessoas nos Estados Unidos. Representavam apenas 4% de todas as empresas. Analisando dados recentes oferecidos pelo U.S. Bureau of the Census [Escritório do Censo Norte-Americano], o Center for Women's Business Research [Centro de Pesquisas para Empresas Femininas] (www.nfwbo.org) projetou que, no final de 2005, havia uma estimativa de 10 milhões de empresas privadas com maioria de propriedade de mulheres nos Estados Unidos. Essas empresas empregavam 18,2 milhões de pessoas e geravam \$2,32 trilhões em vendas. Empresas de propriedade de mulheres são responsáveis por 28% de todas as empresas dos Estados Unidos e representam cerca de 775 mil novas *start-ups* ao ano, ou cerca de 55% de todas as novas *start-ups*. No Brasil, as mulheres representam 53% dos empreende-

dores, superando os homens, segundo dados do GEM de 2009. Como uma parte cada vez maior dessas novas empresas fundadas por mulheres são empresas de alto potencial e alto crescimento, as mulheres empreendedoras são, sem dúvida, fundamentais para a expansão econômica continuada.

Em uma época em que o crescimento médio das empresas americanas era de 7% (entre 1997 e 2002), as empresas de propriedade de mulheres cresceram 19,8%. O nível de emprego nessas empresas aumentou 30% (1½ vezes a taxa dos Estados Unidos) e as vendas cresceram 40% — a mesma taxa de todas as empresas dos Estados Unidos. Entre 1997 e 2004, o número de empresas privadas de propriedade de mulheres negras aumentou 54,6% (em contraste com o crescimento médio de apenas 9%). A propriedade de empresas femininas está em todos os grupos, mas o número de empresas de propriedade de latinas (aumento de 63,9%) e de propriedade de asiáticas (aumento de 69,3%) cresceu especialmente rápido.

Um padrão semelhante pode ser verificado em uma variedade de grupos étnicos e raciais (Tabela 1.1). De acordo com as estatísticas do censo norte-americano de 2002, as empresas de propriedade de negros eram o segmento de crescimento mais rápido de novas empresas, aumentando 45% entre 1997 e 2002, com crescimento de 25% na receita. As 1,2 milhão de empresas de propriedade de negros nos Estados Unidos em 2002 (5,2% de empresas não agrícolas) empregavam mais de 756 mil pessoas e geravam uma receita de cerca de \$89 bilhões. Em 2002, as empresas de propriedade de latinos nos Estados Unidos totalizavam 1,6 milhão de empresas (6,8% de empresas não agrícolas) — um aumento de 31% a partir de 1997. Essas empresas empregavam 1,5 milhão de pessoas e geravam uma receita de \$222 bilhões. Em 2002, 1,1 milhão de empresas de propriedade de asiáticos e ilhéus do Pacífico (4,8% de empresas não agrícolas) geraram mais de \$326 bilhões em receita — aumento de 8% a partir de 1997. Havia 201.387 empresas de propriedade de nativos americanos com receitas de mais de \$26 bilhões. Desde 1997, o número de empresas de propriedade de nativos americanos nos Estados Unidos disparou 84%, chegando a 197.300 (pouco menos de 1% de empresas não agrícolas). Oito por cento dessas empresas seriam classificadas como microempreendimentos.

TABELA 1.1

Crescimento do empreendedorismo entre grupos raciais e étnicos

Origem	Número de empresas de sua propriedade		Alteração (%)	Vendas e receitas (\$ bilhões)		Alteração (%)	Número de funcionários (milhões)		Alteração (%)
	1997	2002		1997	2002		1997	2002	
Afro-americanos	780.770	1.197.567	53	42,7	88,6	107	0,7	0,8	6
Latinos	1.120.000	1.573.600	41	114,0	221,9	95	1,3	1,5	18
Asiáticos/Ilhéus do Pacífico	785.480	1.133.137	44	161,0	331,0	106	2,2	2,24	2
Nativos americanos	187.921	201.387	7	22,0	26,8	22	0,3	0,19	-37

Sonho americano: para os jovens iniciantes!

Aspirar trabalhar para si mesmo é algo arraigado na cultura americana e nunca foi tão forte. Em uma pesquisa Gallup de 2004, 90% dos pais americanos disseram que aprovariam se um ou mais de seus filhos buscassem o caminho do empreendedorismo. Em uma pesquisa de 2006 com 1.474 alunos do ensino médio, a organização Junior Achievement de empreendedorismo para jovens descobriu que 70,9% gostariam de ser autônomos em algum momento de suas vidas. Isso representa um aumento dos 68,6% em 2005 e 64% em 2004. A National Association for the Self-Employed [Associação Nacional de Autônomos] projetou que seus quadros aumentariam para cerca de 250 mil membros até o final de 2006, o que representa um aumento nos 100 mil em 1988. Em 2004, o *USA Today* perguntou a uma amostra nacional de homens e mulheres qual seria a opção deles se, por um ano, eles pudessem escolher qualquer emprego que quisessem. O resultado revelou como a *persona* empreendedora se tornou arraigada na sociedade: 47% das mulheres e 38% dos homens disseram que gostariam de administrar suas próprias empresas. Surpreendentemente, no caso dos homens, o percentual foi mais alto que o daqueles que responderam “atleta profissional”! No Brasil, ocorre algo semelhante. O relatório GEM mostra que os jovens são parcela significativa dos empreendedores brasileiros e o Brasil destaca-se perante outros países como um dos que possui maiores taxas de empreendedorismo entre os jovens.

Em pesquisa informal feita com mais de 1.000 alunos ao longo dos últimos 5 anos, José Dornelas perguntou aos seus alunos de MBA (com menos de 30 anos) na FIA (Fundação Instituto de Administração) e na USP (Universidade de São Paulo) se pretendiam abrir um negócio próprio em algum momento futuro. Mais de 70% responderam positivamente à questão.

Entre gerentes corporativos demitidos em consequência de reduções de empresas, 70% têm mais de 40 anos de idade e 20% estão iniciando suas próprias empresas. Outras pesquisas recentes mostram que, a qualquer tempo, cerca de 10% da população adulta está tentando iniciar uma empresa de algum tipo.

Um estudo de 2006 mostrou que pessoas jovens que têm empreendedores como modelos exemplares tinham maior probabilidade de atingir grande sucesso nos negócios, na escola e na vida.³ Invariavelmente, os autônomos registram os maiores níveis de satisfação pessoal, desafio, orgulho e remuneração. Elas parecem amar o jogo do empreendedorismo em si. Eles amam seu trabalho porque ele é revigorante, energizante e significativo. Os empreendedores, conforme inventam, moldam, reconhecem e buscam oportunidades, são o gênio e a energia por trás desse extraordinário fenômeno de criação de valor e riqueza: *o processo empreendedor*.

Sir Winston Churchill provavelmente não estava pensando na futura geração empreendedora quando escreveu, em seu épico livro *While England Slept*: “O mundo foi feito para ser cortejado e conquistado pe-

³ H. Van Auken, F. L. Fry e P. Stephens. “The Influence of Role Models on Entrepreneurial Intentions”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, jun. 2006.

los jovens”. Ainda assim, isso poderia descrever perfeitamente o que aconteceu ao longo dos últimos 30 anos, enquanto jovens empreendedores na casa dos 20 anos de idade conceberam, lançaram e fizeram crescer novas empresas que, por sua vez, semearam setores industriais totalmente novos. Considere apenas alguns desses empreendedores na casa dos 20 anos de idade (veja o Quadro 1.2).

Existem muitos outros, menos conhecidos, mas tão integrantes dessa revolução empreendedora quanto esses excepcionais fundadores. Você vai conhecer e passar a gostar de alguns deles neste livro; por exemplo, Martin Migoya, fundador da Globant, uma empresa de terceirização de TI com sede em Buenos Aires, Argentina. Em quatro anos, ele e sua equipe construíram uma empresa com mais de 240 funcionários, vendas chegando a \$12 milhões, e clientes na Europa e nos Estados Unidos. Sua meta: construir uma empresa de serviços de TI no exterior que possa competir de igual para igual com atores importantes como a Infosys, a IBM e a Accenture.

QUADRO 1.2

Megaempreendedores que começaram por volta dos 20 anos de idade

Empresa empreendedora	Fundador(es)
Microsoft	Bill Gates e Paul Allen
Netscape	Marc Andressen
Dell Computer	Michael Dell
Gateway 2000	Ted Waitt
McCaw Cellular	Craig McCaw
Apple Computer	Steve Jobs e Steve Wozniak
Digital Equipment Corporation	Ken e Stan Olsen
Federal Express	Fred Smith
Google	Larry Page e Sergey Brin
Genentech	Robert Swanson
Polaroid	Edward Land
Nike	Phil Knight
Lotus Development Corporation	Mitch Kapor
Ipix.com	Kevin McCurdy
Yahoo!	David Filo e Jerry Yang
PayPal	Max Levchin
Skype	Janus Friis
Facebook	Mark Zuckerberg (aos 19)
YouTube	Chad Hurley
MySpace	Tom Anderson
Buscapé	Romero Rodrigues

Roxanne Quimby é uma empreendedora muito diferente, mas extraordinária. Desfrutando uma vida de subsistência básica em uma pequena fazenda nas florestas do estado de Maine, ela concebeu a ideia de desenvolver produtos naturais a partir da cera de abelha e de outros componentes naturais. Sua nova empresa começou devagar e era frágil. Ela atingiu o sucesso, mudou a empresa para a Carolina do Norte e acabou vendendo-a por cerca de \$200 milhões. Roxanne retornou ao Maine e está usando uma parcela significativa de sua fortuna para comprar grandes lotes de terra improdutiva ao norte do Maine — mais de 110 Km² até agora — que ela espera um dia se tornem parte de uma reserva federal.

Jack Stack conseguiu subir na vida, depois de abandonar a escola, e chegar à sala de correspondência e ao chão de fábrica da International Harvester Plant em Springfield, Missouri, no início da década de 1980, quando foi anunciado que a fábrica provavelmente ia fechar. Ele e um grupo de colegas de trabalho fizeram uma vaquinha de \$100 mil com seu próprio dinheiro e pegaram emprestados \$8,9 milhões em um banco local — observe a alavancagem de 89 para 1! — e compraram a fábrica por 10 centavos de dólar por ação para tentar salvar a empresa e seus empregos. A fábrica estava falindo com receitas de \$10 milhões. Tendo iniciado como reconstrutora de motores enviados aos Estados Unidos pela Mercedes, a empresa se expandiu até incluir mais de 20 empresas. O resultado foi passar de uma organização que quase morreu para uma receita atual de quase \$200 milhões. O livro de Stack, *The Great Game of Business*, é um clássico dos negócios.

Brian Scudamore iniciou sua empresa 1-800-GOT-JUNK? em 1989 logo que saiu do ensino médio, com \$700 e uma velha picape batida. Em 2006, a empresa registrou vendas de mais de \$112 milhões, saindo de apenas \$2 milhões em 2000. Ao longo dos últimos dois anos, sua equipe passou de 43 para 116 funcionários. Seu plano de duplicar novamente será parcialmente financiado pelos seus primeiros escritórios internacionais na Austrália e na Inglaterra. Com 330 filiais e 250 franqueados, a 1-800-GOT-JUNK? é o maior serviço de remoção de entulhos do mundo.

Em 1982, Patricia Gallup e David Hall decidiram que devia haver um jeito melhor de comprar produ-

tos de tecnologia da informação, então eles criaram a PC Connection. Vendo uma significativa oportunidade de negócio no novo setor de computadores pessoais, os dois empreendedores lançaram a empresa de suprimentos para computadores com a filosofia de que oferecer conselhos técnicos e foco no serviço ao cliente era tão importante quanto ter preços baixos. A PC Connection lançou suas ações no mercado em 1998 e cresceu a ponto de se tornar uma empresa da Fortune 1000, com receita de \$1,7 bilhão e mais de 1.600 funcionários.

Enquanto ainda era candidata ao MBA no Babson College, Ann Stockbridge Sullivan desenvolveu um plano de negócios para construir uma comunidade para aposentados em Kennebunk, Maine. Ela conseguiu obter \$6 milhões em capital, atingiu uma taxa de ocupação de 97% no primeiro ano, e tem uma lista de espera de dois anos desde 1993!

Wayne Postoak, um nativo americano, era um jovem professor e técnico de basquete altamente bem-sucedido na Universidade Haskell Indian Nations, em Lawrence, Kansas, na década de 1970. Haskell é a única universidade nacional de quatro anos para nativos americanos, matriculando alunos de cerca de 200 tribos em toda a América do Norte. Haskell também criou o primeiro Centro de Estudos Empreendedores Tribais dos Estados Unidos em 1995. Os filhos de Postoak queriam frequentar a faculdade e a escola de medicina, pelas quais ele sabia que não poderia pagar com seu salário de técnico e professor. Ele decidiu criar sua própria empresa de construção, que hoje emprega quase 100 pessoas e tem vendas

acima de \$10 milhões. (Observe que menos de 4% de todas as empresas dos Estados Unidos ultrapassam os \$10 milhões em vendas anuais.)

Em 2001, aos 14 anos de idade, Sean Belnick investiu \$500 para iniciar uma empresa de entrega direta de móveis de escritório — em seu quarto. A empresa com sede na Geórgia, que em 2006 tinha uma receita de \$24 milhões, se expandiu para móveis residenciais, equipamentos médicos e móveis escolares. Clientes notáveis incluem Microsoft, o programa de televisão *American Idol* e o Pentágono.

Matt Coffin, aluno do Babson, fundou a LowerMyBills.com em 1999. A empresa se associou a prestadores de serviços de mais de vinte categorias, incluindo hipotecas residenciais, empréstimos patrimoniais residenciais, empréstimos para compras, empréstimos para consolidação de dívidas, cartões de crédito, empréstimos para compra de automóveis, seguros e aparelhos de telefonia celular. A empresa inventou uma ampla gama de propagandas criativas on-line para atrair os clientes para um serviço gratuito, ganhando dinheiro com comissões dos vendedores participantes. Em 2007, a LowerMyBills.com era uma das cinco maiores anunciantes na Internet, e a número um entre os anunciantes financeiros. Matt, um líder motivacional cheio de energia, era autossuficiente, econômico e orientado pelos números a ponto de conseguir \$13 milhões em capital de risco ao mesmo tempo que manteve mais de 25% de participação no negócio — um belo feito. Em maio de 2005, ele vendeu a empresa para a Experian por aproximadamente \$400 milhões.

QUADRO 1.3

Novos setores industriais criados pela geração eletrônica

Computadores pessoais	CD-ROM
Biotecnologia	Publicação e compras na Internet
TV a cabo sem fio	Computadores desktop
Mudanças rápidas de óleo	Imagens virtuais
Softwares para PCs	Megalojas de alimentos de conveniência
Sistemas de informações em desktops	Mídia e entretenimento digital
Comunicações sem fio/dispositivos portáteis/PDAs	Serviços para o cuidado de animais
Produtos para uma vida saudável	Aplicações Voip
Paginação eletrônica	Prédios verdes
CAD/CAM	Sistemas de energia solar e eólica de grande porte e escalonáveis
Serviços de tecnologia da informação por correio de voz	Biocombustível e biomateriais
Serviços de telefonia celular	

Formação de novos setores industriais Essa geração de revolucionários econômicos se tornou criadora e líder de setores industriais totalmente novos, e não de apenas umas poucas novas empresas de destaque. Do número incrivelmente bruto de *start-ups* surgem os maiores inovadores e criadores que muitas vezes se tornam as empresas dominantes em novos setores industriais. Isso fica claro na lista dos empreendedores que começaram por volta dos 20 anos de idade (Quadro 1.2). O Quadro 1.3 é uma lista parcial de setores industriais totalmente novos, que não existiam há uma geração, e que hoje são setores importantes na economia.

Esses novos setores industriais transformaram a economia. No verdadeiro processo criativo de nascimento e destruição inicialmente articulado por Joseph Schumpeter, esses novos setores industriais substituem e desbancam os mais antigos. David Birch registrou como esse ritmo se acelerou. Da década de 1960 à década de 1990, levava-se vinte anos para substituir 35% das empresas que estavam na lista da Fortune 500. No final da década de 1980, essa substituição acontecia a cada cinco anos (por exemplo, cerca de trinta caras novas todo ano); e, na década de 1990, isso ocorria em três a quatro anos. Esse resultado é o *downsizing* e o *rightsizing* de grandes empresas sobre os quais costumamos ouvir hoje em dia. Uma geração antes, praticamente ninguém previu uma mudança tão drástica. Como isso aconteceu tão rapidamente? Como foi que empresas enormes, dominantes e cheias de dinheiro das décadas de 1960 e 1970 foram derrubadas de seus pedestais pelos novatos?

Considere o seguinte exemplo de um novo setor industrial em formação. O Skype começou como um software no início da década de 2000. Desenvolvido pelos empreendedores suecos Niklas Zennström e Janus Friis, o Skype permitia que os usuários fizessem ligações telefônicas a partir de seus computadores para outros usuários de Skype sem qualquer tarifa, ou para linhas telefônicas fixas ou de celulares pagando uma tarifa. Funções adicionais incluem mensagens instantâneas, transferência de arquivos, serviço de envio de SMS, videoconferência e a capacidade de contornar *firewalls*. A principal diferença entre o Skype e os clientes de voz sobre IP (VoIP) era que o Skype tinha sido desenvolvido como um modelo *peer-to-peer*, e não como o modelo mais tradicional de servidor–cliente. Por ser um sistema descentralizado, o diretório de usuários de

Skype podia ser escalonado com facilidade, sem uma infraestrutura complexa e dispendiosa.

Esse conceito singular foi rapidamente adotado pelos consumidores do mundo todo. No final de 2005, o Skype Group foi adquirido pelo eBay por \$2,6 bilhões, mais um pagamento adicional por desempenho no valor de \$1,5 bilhão. Em 2007, a empresa lançou o SkypeOut, um sistema que permitia que os usuários de Skype ligassem para números de telefone tradicionais, incluindo telefones celulares, pagando uma tarifa. No segundo trimestre daquele ano, a Skype relatou que cerca de 220 milhões de contas ativas de usuários haviam utilizado 7,1 bilhões de minutos Skype-para-Skype e 1,3 bilhão de minutos usando o SkypeOut — com uma receita total de \$90 milhões no segundo trimestre.

De vez em quando, em um setor industrial após outro, a visão, o impulso e as inovações de empresas empreendedoras derrubam o grupo da Fortune 500. Os mercados de capitais percebem o valor futuro dessas estrelas em ascensão, em comparação com os velhos gigantes. Veja, por exemplo, as Três Grandes fabricantes de automóveis, gigantes da geração anterior das décadas de 1950 e 1960. Ao final de 2006, elas tinham vendas conjuntas de \$568 bilhões, empregavam 923 mil pessoas, mas tiveram uma capitalização de mercado ao final do ano (valor total de todas as ações da empresa) de \$92,9 bilhões, ou apenas 16 centavos por dólar de receita. A Intel, a Microsoft e a Google tiveram um total de \$96,2 bilhões em vendas e empregavam apenas 215 mil, mas uma capitalização de mercado de \$517,7 bilhões. Isso representa 5,6 vezes o valor das Três Grandes, e \$5,38 por dólar de receita — 34 vezes as Três Grandes!

Esse padrão de alto valor de mercado caracteriza praticamente todos os novos setores industriais que foram — e continuam a ser — criados. Isso também acontece quando empreendedores competem diretamente com os valentes do setor. As empresas aéreas Delta, American e Continental empregavam 181.600 funcionários e tinham vendas conjuntas de \$54,1 bilhões em 2006. Sua capitalização de mercado era de \$15,4 bilhões, cerca de 28 centavos por dólar de receita. Por outro lado, com um total de 45.400 funcionários, a JetBlue, a Southwest e a Frontier tinham vendas de \$13,1 bilhões em 2006 e uma capitalização de mercado conjunta de \$14,8 bilhões — mais de \$1 por dólar de receita. A Tabela 1.2 mostra essa relação.

TABELA 1.2
O impacto do empreendedorismo sobre as novas e as velhas gigantes americanas

Empresa	Vendas em 2006 (\$ bilhões)	Funcionários em 2006 (mil)	Capitalização do mercado no final de dezembro de 2006 (\$ bilhões)
Ford	162,4	283,0	14,0
GM	198,9	280,0	17,1
DaimlerChrysler	206,7	360,4	61,7
Total	568,0	923,4	92,9
Intel	36,0	94,1	116,4
Microsoft	49,6	71,0	255,1
Google	10,6	10,7	146,1
Total	96,2	175,8	517,7
Delta	17,9	51,3	4,1
American	22,6	86,6	7,3
Continental	13,6	43,7	4,0
Total	54,1	181,6	15,4
JetBlue	2,5	8,4	2,5
Southwest	9,4	32,7	12,0
Frontier	1,2	4,3	0,3
Total	13,1	45,4	14,8

Inovação Na essência do processo empreendedor encontra-se o espírito inovador. Afinal de contas, de Ben Franklin a Thomas Edison a Steve Jobs e Bill Gates, a história apresenta um fluxo contínuo de brilhantes empreendedores e inovadores. Durante anos, a imprensa, o público e os elaboradores de políticas acreditaram que as pesquisas e o desenvolvimento que ocorriam em grandes empresas depois da Segunda Guerra Mundial e eram impulsionados pelo nascimento da era espacial depois do Sputnik em 1957 seriam os maiores propulsores de inovação nos Estados Unidos.

Essa crença foi comprovada como mito — de modo semelhante às crenças anteriores sobre a criação de empregos — quando a National Science Foundation [Fundação Nacional de Ciências], o Departamento de Comércio dos Estados Unidos e outros órgãos começaram a registrar pesquisas nas décadas de 1980 e 1990 que surpreenderam muitas pessoas. Eles descobriram que, desde a Segunda Guerra Mundial, *as pequenas empresas empreendedoras têm sido responsáveis por metade de todas as inovações e 95% de todas as inovações radicais nos Estados Unidos!* Outros estudos mostraram que o setor de pesquisa e

desenvolvimento em empresas empreendedoras menores eram mais produtivas e robustas que em grandes empresas: empresas menores geravam o dobro de inovações por dólar que os gigantes investiam em P&D; o dobro de inovações por cientista de P&D que os gigantes; e 24 vezes mais inovações por dólar de P&D *versus* as megaempresas com mais de 10 mil funcionários!

Evidentemente, as empresas empreendedoras menores fazem as coisas de maneira diferente quando se fala em atividades de pesquisa e desenvolvimento. Esse ambiente inovador foi responsável pelo desenvolvimento do transistor e, posteriormente, do semicondutor. Hoje, a Lei de Moore — que mostrava que o poder do chip de computador duplicará a cada 18 meses por um preço constante — está sendo superada pela moderna tecnologia de chips. Combine isso com o postulado do guru de administração Peter Drucker: Um aumento de dez vezes na produtividade de qualquer tecnologia resulta em descontinuidade econômica. Portanto, a cada cinco anos haverá um aumento de dez vezes na produtividade. O autor George Gilder recentemente argumentou que a banda de comunicação duplica a cada 12 meses, criando uma desconti-

QUADRO 1.4

Grandes invenções de pequenas empresas americanas

Alto-falantes de suspensão acústica	Latas de aerossol	Condicionador de ar
Aviões	Pele artificial	Linha de montagem
Gravador de áudio em fitas	Corte automático de tecidos	Equipamentos de transferência automática
Baquelite	Insulina biossintética	Craqueamento catalítico de petróleo
Fundição contínua	Colheitadeira de algodão	Medidor de fluxo de fluidos
Extintor de incêndios Fosin	Cúpula geodésica	Agulha giroscópica
Válvula cardíaca	Sensor térmico	Helicóptero
Rádio heteródino	Computadores de alta capacidade	Freio hidráulico
Máquina de grelhar alimentos	Treinador de voo cego	Ressonância magnética nuclear
Marca-passo	Computadores pessoais	Casas pré-fabricadas
Dispositivos piezoelétricos	Câmera Polaroid	Celofane sensível à pressão
Alimentos de congelamento rápido	Perfuratriz petrolífera	Lâmina de barbear
Braço robótico com seis eixos	Lentes de contato gelatinosas	Monitoramento de peixes por Sonar
Grade espectrográfica	Sensor de imagens estereográficas	Zíper

Fonte: Escritório de Advocacia da U.S. Small Business Administration.

nuidade econômica a cada três ou quatro anos.⁴ Não é necessário ter muita imaginação para ver o profundo impacto econômico dessa produtividade galopante em todos os usos e aplicações que podem ser imaginados para um produto. A explosão em uma ampla gama de oportunidades é iminente.

Esse cilindro da inovação do motor empreendedor da economia dos Estados Unidos levou à criação de importantes novas invenções e tecnologias. O Quadro 1.4 resume algumas dessas importantes inovações.

Hoje, o passo rápido da inovação está realmente se acelerando. Novas revoluções científicas em biotecnologia e nanotecnologia estão impulsionando as próximas grandes ondas de inovação. *Nano* significa um bilionésimo, portanto, um nanômetro é um bilionésimo de metro ou 1/80.000 do diâmetro de um fio de cabelo humano. Uma nova classe de produtos de tamanho nano nas áreas de medicamentos, dispositivos ópticos de rede e materiais a granel está atraindo financiamentos de pesquisas e investimentos privados substanciais.⁵ A próxima geração de empreendedores

criará grandes empresas e riquezas nessas e em outras aplicações da nanotecnologia.

Capital de risco e capital de expansão O capital de risco tem raízes profundas na história americana, e é ainda incipiente, mas crescente no Brasil. Esse capital de risco privado é o combustível do motor do empreendedorismo nos Estados Unidos. Os capitalistas de risco clássicos funcionam como *coaches* e sócios de empreendedores e inovadores em uma etapa muito inicial para ajudar a formar e acelerar o desenvolvimento da empresa.⁶ As empresas altamente bem-sucedidas e de rápido crescimento apoiadas por investidores de capital de risco funcionam como um “Quem é quem na economia”: Apple Computer, Intuit, Compaq Computer, Staples, Intel, Federal Express, Cisco, eBay, Starbucks Coffee, Nextel Communication, Juniper Networks, Yahoo!, Sun Microsystems, Amazon.com, Genetech, Google, Blackberry, Microsoft e milhares de outras. Exemplos típicos desses investimentos lendários que criaram empresas e lideraram novos setores industriais são os seguintes:

⁴ Jeffrey Timmons tem uma dívida de gratidão para com Robert Compton, um colega do conselho administrativo do Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership [Centro Kauffman de Liderança Empreendedora], por atrair sua atenção para esses argumentos de descontinuidade econômica.

⁵ *Red Herring*, “Nanotech Grows Up”, 15 jun. e 1º jul. 2001, pp. 47–58.

⁶ W. D. Bygrave e J. A. Timmons, *Venture Capital at the Crossroads* (Boston, MA: Harvard Business School, 1992), Capítulo 1.

- Em 1957, o general George Doriot, pai do moderno capital de risco americano, e seu jovem sócio Bill Congelton da American Research & Development (ARD) investiram \$70 mil em 77% das ações de base de uma nova empresa criada por quatro alunos do MIT, liderados por Kenneth Olsen. Quando o investimento foi vendido em 1971, valia \$355 milhões. A empresa era a Digital Equipment Corporation e se tornou líder mundial em microcomputadores na década de 1980.
- Em 1968, Gordon Moore e Robert Noyce se associaram a Arthur Rock para lançar a Intel Corporation com \$2,5 milhões, e \$25 mil de cada um dos fundadores. Hoje, a Intel é líder em semicondutores.
- Em 1975, Arthur Rock, em busca de conceitos “que mudam a maneira como as pessoas vivem e trabalham”, investiu \$1,5 milhão na *start-up* da Apple Computer. O negócio foi avaliado em \$100 milhões na primeira oferta pública de ações da Apple em 1978.
- Depois de prejuízos mensais de \$1 milhão ou mais por 29 meses consecutivos, surgiu uma nova empresa que lançou a entrega em 24 horas de pequenos pacotes. Os \$25 milhões investidos na Federal Express valem \$1,2 bilhão quando a empresa emitiu ações para o público.

Uma boa representação do longo período de gestação de empresas grandiosas como essas, cuja expansão coletiva se transforma em setores industriais totalmente novos, é refletida no interesse quase antigo em colher a energia do sol como fonte de energia. O movimento começou quando o inventor francês Auguste Mouchout patenteou o primeiro motor movido a energia solar do mundo — uma inovação considerada por ele uma alternativa à perigosa dependência do mundo industrializado em relação ao carvão. O ano? 1861.

Por um século e meio, a inovação em fontes de energia solar nunca conseguiu gerar um modelo com-

petitivo em termos de custo em relação aos combustíveis fósseis. Os capitalistas de risco fizeram apostas modestas na energia solar durante anos, mas, em 2006, tudo mudou (veja o Gráfico 1.1). Em 2006, os capitalistas de risco investiram \$590 milhões em 49 empresas de tecnologia solar e/ou fotovoltaicas, mais do que os \$254 milhões em 41 empresas ligadas à energia solar um ano antes — um total, em dois anos, que ultrapassou os cinco anos anteriores. A empresa de consultoria Clean Edge prevê que a indústria solar crescerá de \$15,6 bilhões em 2006 para \$69,3 bilhões até 2016.⁷ Assim, podemos concluir que é iminente um grande salto nas empresas de energia solar, agora que o setor industrial está recebendo uma força de tração e o “dinheiro inteligente” está se aproximando? Pelo contrário, a visão suprema que está alimentando esses investimentos — de que a energia solar será capaz de competir com outras fontes de energia em termos de custo — ainda está muito distante.

A recente onda de interesse do capital de risco no biocombustível também reflete esse perfil de investimento. As empresas de biocombustível — modelos de negócios focados na criação de alternativas baratas aos combustíveis fósseis usando plantas e materiais residuais — são propostas caras. Essas empresas, que se apoiam muito em infraestrutura, normalmente exigem \$100 milhões em capital de risco — cerca de dez vezes o que seria necessário para uma *start-up* normal de software. As empresas de biocombustível também exigem até \$100 milhões adicionais em dinheiro ininterrupto na forma de financiamento de dívidas e projetos.⁸ O lado positivo, claro, é que, mais cedo ou mais tarde, uma Exxon/Mobil do biocombustível surgirá para mudar todo o cenário de uso e produção de energia. Praticamente todos os novos setores industriais, da biotecnologia ao software e à comunicação sem fio com a Internet, envolveu visionários empreendedores e investidores de risco pacientes.

Milhares de empresas existem hoje devido ao apoio do capital de risco. Evidentemente, a *start-up* de tecnologia se beneficiou do capital de risco — empresas

⁷ Thomson Venture Capital Journal, maio 2007, pp. 21-22.

⁸ Thomson Venture Capital Journal, jun. 2007, pp. 24-25.

como Apple Computer, Cisco, Genentech, Google, eBay e Yahoo! Mas inúmeras outras, como Federal Express, Staples, Outback Steakhouse e Starbucks são exemplos de empresas tradicionais lançadas com apoio de capital de risco.

Estudos sugerem que mais de um a cada três americanos vai usar um produto ou serviço médico gerado por uma empresa de ciências biológicas apoiada por capital de risco.⁹ De acordo com a Global Insight (www.globalinsight.com), em 2006, as empresas americanas apoiadas por capital de risco foram responsáveis por mais de 10,4 milhões de empregos e geraram mais de \$2,3 trilhões em receitas. Praticamente um em cada dez empregos no setor privado encontra-se em uma empresa que originalmente foi apoiada por capital de risco. Quase 18% do PIB dos Estados Unidos é gerado por empresas apoiadas por capital de risco. O que é especialmente importante é que esses empregos são novos e, na verdade, muitas vezes estão em novos setores industriais, como mostra o Quadro 1.4.

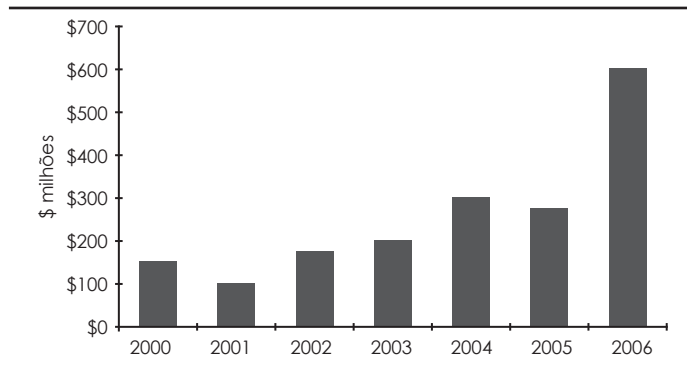
Além dos \$201 bilhões de capital de risco, indivíduos moderadamente ricos a muito ricos representam um consórcio anual de cerca de \$120 bilhões, que eles investem em novas empresas. Os chamados

investidores anjos representam um subconjunto qualificado desse consórcio de investidores. O mercado de investidores anjos mostrou sinais de crescimento estável em 2006, com investimentos totais de \$25,6 bilhões, um aumento de 10,8% sobre 2005, de acordo com o Centro de Pesquisas de Capital de Risco da Universidade de New Hampshire. Um total de 51 mil organizações empreendedoras recebeu financiamento anjo em 2006, um aumento de 3% sobre 2005. Em 2006, havia 234 mil investidores ativos. O aumento acentuado no total de dólares de investimento foi acompanhado de um aumento mais modesto no total de transações, resultando em um aumento de 7,5% no tamanho médio da negociação em comparação com 2005. Essa ascensão contínua no total de investimentos aponta para um saudável mercado anjo.

Semelhantemente aos capitalistas de risco, esses anjos acrescentam muito mais do que dinheiro ao processo empreendedor. Por serem empreendedores bem-sucedidos, eles levam experiência, curvas de aprendizado, redes de contato, sabedoria e maturidade às empresas inexperientes nas quais investem. Como diretores e conselheiros, funcionam como *coaches*, confidentes, mentores e torcedores. Dada a explosão

GRÁFICO 1.1

Aumento vertiginoso dos investimentos em negócios de energia solar



Fonte: Thomson Financial.

Observação: Os dados correspondem aos totais investidos por capitalistas de risco norte-americanos em empresas solares e/ou fotovoltaicas.

⁹ House of Representatives Committee on Ways and Means, 6 set. 2007, "Hearing on Fair and Equitable Tax Policy for America's Working Families". Testemunho de Jonathan Silver, fundador e diretor administrativo, Core Capital Partners.

da economia empreendedora nos últimos trinta anos, agora existe um núcleo de empreendedores que fizeram a colheita no país 20 a 30 vezes maior que na geração anterior. Esse consórcio de talento, conhecimento e dinheiro continua a exercer um papel extremamente importante no cultivo e na aceleração das capacidades da geração eletrônica.

Filantropia e liderança: retribuindo à comunidade

Outro papel menos conhecido e amplamente ignorado dos empreendedores americanos é o dos filantropos e dos líderes de comunidade criativos. A maioria dos novos prédios, salas de aula, instalações atléticas e cátedras mantidas por doações em universidades dos Estados Unidos foram financiados por um fundador de empresa que fez a colheita e deseja retribuir à comunidade. As maiores doações e a maior proporção de doadores entre qualquer grupo que doa para campanhas de capital em universidades são empreendedores bem-sucedidos. No passado, metade do total do fundo de doações do MIT era atribuída a doações de ações de fundadores.

Esse mesmo padrão também caracteriza igrejas, hospitais, museus, orquestras e escolas locais. A maioria das doações financeiras a essas instituições vêm de empreendedores bem-sucedidos. De acordo com a revista *Chronicle of Philanthropy*, o número de doações individuais de \$100 milhões ou mais atingiu um recorde em 2006. Essas 21 doações foram feitas, principalmente, por empreendedores individuais a universidades, hospitais e instituições de caridade. O tempo e a liderança criativa que os empreendedores dedicam a essas instituições comunitárias são tão importantes quanto o dinheiro. Converse com qualquer pessoa de outro país que passou tempo suficiente nos Estados Unidos para ver esses líderes empreendedores ativos em suas comunidades, e elas o convencerão de como isso é verdadeiramente singular. As principais fundações dos Estados Unidos foram todas criadas por doações dos fundadores de

grandes empresas: Ford, Carnegie, Kellogg, Mellon, Kauffman, Gates.

Como podemos imaginar, quando um empreendedor bem-sucedido se envolve no setor sem fins lucrativos, esses esforços muitas vezes envolvem o que se tornou conhecido como filantropia “de alto envolvimento”, uma abordagem na qual o fundador se envolve de maneira direta e pessoal com a organização. Esse envolvimento muitas vezes implica um auxílio estratégico, como planejamento de longo prazo, recrutamento de conselho e de executivos, *coaching* e alavancagem de relacionamentos para identificar recursos adicionais e facilitar parcerias. Essa filantropia com grande envolvimento tem um foco mais forte e investimentos mais profundos em uma quantidade menor e mais seletiva de parceiros de investimento, e uma saudável ambição pelo alcance e a propagação de longo prazo de seus esforços.¹⁰

Um exemplo desse tipo de organização sem fins lucrativos é a Fundação Robin Hood, que foi lançada em 1988 por três executivos de Wall Street. Essa fundação é uma engajada fábrica de doações, aplicando à filantropia os princípios de investimento. Desde sua fundação, a Robin Hood forneceu cerca de \$175 milhões em doações de dinheiro e mais \$95 milhões em doações de bens e serviços de apoio estratégico. Pouco depois dos ataques de 11 de setembro, essa organização estabeleceu um fundo de assistência social e até 2004 tinha fornecido \$54 milhões em doações às pessoas afetadas pelos ataques.

O Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership [Centro Kauffman de Liderança Empreendedora], em Kansas City, na Fundação Ewing Marion Kauffman, atualmente está entre as quinze maiores fundações dos Estados Unidos com aproximadamente \$2 bilhões em ativos. Sua visão é clara: pessoas autossuficientes em comunidades saudáveis. A missão do Centro Kauffman está na essência da revolução empreendedora: *acelerar o empreendedorismo nos Estados Unidos*.

O Sr. K. provavelmente era mais conhecido fora de Kansas City como proprietário do Kansas City Royals (que ele posteriormente doou à cidade). Seu gênio

¹⁰ Venture Philanthropy Partners (www.vpppartners.org), “High-Engagement Philanthropy: The Bridge to a More Effective Social Sector”, 2004.

empreendedor criou a Marion Laboratories, Inc., que atingiu \$1 bilhão em receita e \$6,5 bilhões em capitalização de mercado. Você vai conhecer melhor o notável sucesso do Sr. K. em capítulos subsequentes, mas as citações a seguir resumem bem o espírito empreendedor e a filosofia de vida do Sr. K.:

Viva de acordo com o que você fala, faça suas ações acompanharem suas palavras. Você deve viver de acordo com o que prega, fazer certo e mais de uma vez. Dia após dia.

Como empreendedor, você realmente precisa desenvolver um código de ética, um código de relacionamento com as pessoas, porque são as pessoas que vêm se unir a você. Elas têm seus próprios sonhos. Você tem o sonho da sua empresa. Eles devem se combinar de alguma forma.

Esses sentimentos são espelhados de vez em quando por megaempreendedores altamente bem-sucedidos que criaram as principais fundações dos Estados Unidos: Carnegie, Olin, Ford, Kellogg, Lilly, Gates e Blank, citando apenas algumas. O que é muito menos conhecido e apreciado pelo público em geral é até que ponto essa ética da filantropia de retribuição à comunidade é repetida por empreendedores no nível da comunidade local. Veja, por exemplo, a família Varney, de Antrim, New Hampshire. Sua empresa Monadnock Paper Mills, uma empresa de várias gerações, é a maior empregadora da região. Eles têm sido líderes do setor industrial na fabricação ambientalmente correta de papel. Na verdade, o principal rio quilômetros abaixo do moinho da fábrica tem umas das melhores águas do estado para pesca e soltura de trutas. Eles também apoiam muitas das causas da comunidade, desde o hospital local até o centro de artes e grandes organizações de conservação e muito mais, para os quais a família contribuiu generosamente com tempo e dinheiro. A extensão desse voluntariado e dessa generosidade em comunidades por todos os Estados Unidos muitas vezes surpreende visitantes europeus e sul-americanos.

É impossível encontrar uma construção, um estádio, um centro de ciências ou artes em universidades públicas ou privadas nos Estados Unidos que não tenha vindo da criação e da doação de riqueza de um empreendedor altamente bem-sucedido.

Um ótimo exemplo de empreendedor filantrópico é o ex-aluno do Babson, Arthur M. Blank, cofundador da The Home Depot e proprietário do Atlanta Falcons. Como forma de retribuição à comunidade, ele fundou o Centro de Empreendedorismo Arthur M. Blank no Babson College, inaugurado em 1998, e criou a Fundação Familiar Arthur Blank para apoiar empreendimentos inovadores, proporcionando circunstâncias melhores para jovens de baixa renda e suas famílias.

Em faculdades e universidades, hospitais, igrejas e sinagogas, escolas particulares, museus e afins, os conselhos administrativos e os curadores que lideram, financiam e ajudam a perpetuar essas instituições são, com muita frequência, empreendedores. Como em suas próprias empresas, sua liderança empreendedora criativa é a contribuição mais valiosa.

O exemplo da revolução empreendedora americana: uma década de aceleração e grandes avanços

Uma “revolução” no ensino superior exerceu um papel fundamental no crescimento estável do empreendedorismo nos Estados Unidos e pode servir de referência para outros países, inclusive o Brasil. Hoje, bem mais de 2 mil faculdades, universidades e faculdades comunitárias americanas oferecem esses cursos, e muitas oferecem especializações em empreendedorismo ou pesquisas na área de empreendedorismo. Nos últimos dez anos apenas, universidades americanas investiram mais de \$1 bilhão na criação do ensino de empreendedorismo e em capacidade de pesquisa. Existem mais de 44 periódicos acadêmicos e mais de 200 centros de empreendedorismo nos Estados Unidos. A quantidade de cátedras mantidas por doações cresceu desde a primeira (a Cátedra Paul T. Babson no Babson College em 1980) para cerca de 400 hoje nos Estados Unidos e quase 200 no resto do mundo. Veja, a seguir, uma amostra dos diversos indicadores — incluindo inúmeras iniciativas empreendedoras em fundações e organizações sem fins lucrativos — que apontam para uma cultura do empreendedorismo em constante expansão.

Educação

- As contribuições de doações a faculdades e universidades nos Estados Unidos aumentaram 9,4% em 2006, chegando a \$28 bilhões, desco-

briu um estudo do Council for Aid to Education [Conselho de Ajuda à Educação], com sede na cidade de Nova York. A pesquisa anual da organização, Apoio Voluntário à Educação, que tem registrado as doações ao ensino superior há mais de cinquenta anos, descobriu que, dos \$28 bilhões conseguidos por instituições de ensino superior em 2006, pouco mais da metade veio diretamente de indivíduos, enquanto a doação de ex-alunos cresceu 18,3% e as doações de fundações aumentaram 1,4%.

- Em 2005, a National Science Foundation [Fundação Nacional de Ciências] fez uma doação de três anos ao Babson College para se associar à nova Olin College of Engineering para criar um novo programa para o corpo docente de engenharia. O Programa Babson-Olin — irmão do antigo e bem-sucedido Programa Price-Babson — vai ensinar o corpo docente de engenharia a levar o empreendedorismo para seus currículos, a construir suas próprias capacidades de ensino e, portanto, aumentar a prosperidade nos Estados Unidos.
- Em 2004, a Fundação Ewing Marion Kauffman, de Kansas City — a principal fundação dos Estados Unidos em termos de empreendedorismo — fez doações de \$25 milhões para oito grandes universidades para criar o ensino de empreendedorismo nas áreas de ciências biológicas, medicina e engenharia.
- A Fundação Kauffman teve a adesão de outras fundações novas e estabelecidas no apoio ao empreendedorismo, incluindo a Fundação Franklin W. Olin, a Fundação Donald W. Reynolds, a Fundação de Bolsas de Estudo Theodore R. M. Vivian Johnson, a Fundação Charles G. Koch, a União de Artesãos de Manchester em Pittsburgh e outras.
- A Universidade Haskell Indian Nations, em Lawrence, Kansas, criou o primeiro Center for Tribal Entrepreneurial Studies [Centro de Estudos Empreendedores Tribais] e agora está se associando a inúmeras faculdades tribais de todo o país para desenvolver currículos de empreendedorismo adequados.
- Em Salt Lake City, a Universidade do Utah iniciou um fundo de capital de risco em 2002,

com uma doação de \$500 mil do empresário local James Sorenson e seu filho Jim. O fundo é apoiado pela universidade, mas não faz parte da universidade. O fundo havia conseguido \$18 milhões até março de 2006 e é um empreendimento conjunto com a Universidade Brigham Young, a Westminster Stanford e a Wharton. As universidades se associam a fundos de capital de risco para fazer pesquisas sobre investimentos. Em troca, as universidades têm o direito de coinvestir. Os alunos da Universidade do Utah normalmente são graduandos, embora o programa da Wharton seja composto de MBAs.

Política

- A National Commission on Entrepreneurship (NCOE) [Comissão Nacional de Empreendedorismo] foi lançada em fevereiro de 1999. Como organização apartidária, o objetivo da NCOE é servir como uma ponte necessária entre empreendedores e legisladores. Em abril de 2001, o Center for Business and Government [Centro para Empresas e Governo], a John F. Kennedy School of Government [Escola de Administração Governamental John F. Kennedy] e a NCOE realizaram uma conferência sobre Entrepreneurship and Public Policy in the 21st Century [Empreendedorismo e Políticas Públicas no Século XXI]. Os participantes da conferência eram elaboradores de políticas, acadêmicos e empreendedores dos Estados Unidos.

Mulheres

- Entre 1997 e 2004, o número de empresas privadas de propriedade de mulheres negras, latinas e outras de origem estrangeira nos Estados Unidos cresceu 54,6%, enquanto o número total de empresas nos Estados Unidos cresceu apenas 9% no mesmo período. Essas empresas parecem estar prosperando, já que tanto o nível de emprego (aumento de 61,8%) quanto o de vendas (aumento de 73,6%) também cresceram durante esse período. A propriedade de empresas femininas está em todos os grupos, mas o número de empresas de propriedade de latinas (aumento de

63,9%) e de propriedade de asiáticas (aumento de 69,3%) cresceu especialmente rápido.

- Um relatório de 2003 do Babson College/Mass-Mutual sobre mulheres em empresas de propriedade familiar descobriu que as empresas familiares de propriedade de mulheres eram praticamente duas vezes mais produtivas que as empresas familiares de propriedade de homens. Com receita média de \$26,9 milhões, as empresas administradas por mulheres eram um tanto menores em comparação com os equivalentes de propriedade de homens (\$30,4 milhões de receita média). No entanto, as mulheres geravam suas vendas com muito menos funcionários em média — 26 indivíduos, comparado com 50 em empresas de propriedade de homens. Conclusão: as mulheres nos negócios costumam fazer mais com menos.

Grupos minoritários

- Em 2003, os afro-americanos autônomos atingiram os níveis máximos em número, 710 mil, e percentual de 5,2% (calculado como a quantidade de autônomos afro-americanos dividida pelo número de afro-americanos na força de trabalho).
- O *2002 Panel Study of Entrepreneurial Dynamics [Estudo sobre a Dinâmica do Empreendedorismo]* (Babson College, Fundação Ewing Marion Kauffman) registrou que os afro-americanos têm uma probabilidade 50% maior de iniciar uma empresa do que os brancos. Essa diferença é ainda mais notável entre populações com maior formação: Os homens afro-americanos com formação superior têm uma probabilidade 2,6 vezes maior de iniciar uma empresa do que os equivalentes brancos.
- Os autônomos latinos aumentaram significativamente, de 241 mil em 1979 para 1 milhão em 2003. O percentual de autônomos latinos era de 7% (calculado como a quantidade de autônomos latinos dividida pelo número de latinos na força de trabalho) em 2003.
- Os dados do censo de 2000 mostram que, desde 1997, o número de empresas de propriedade de nativos americanos aumentou 84%, para 197.300, e que suas rendas brutas aumentaram 179%, para \$34,3 bilhões. Os asiático-ameri-

canos e os ilhéus do Pacífico constituem pouco mais de 3% da população e são proprietários de quase 4,5% das empresas.

- Embora os esforços para promover o empreendedorismo entre as comunidades de baixa renda tenham se expandido ao longo dos anos, apenas recentemente as comunidades de nativos americanos começaram a se beneficiar desses programas e serviços. A Corporation for Enterprise Development and Native American Entrepreneurship Development [Corporação para o Desenvolvimento de Empresas e Desenvolvimento do Empreendedorismo de Nativos Americanos] foi criada para fortalecer o apoio ao empreendedorismo de nativos americanos em todo o país.

Empreendedorismo jovem

- O ensino de empreendedorismo agora está firmando suas bases desde o ensino primário até o ensino médio em pelo menos trinta estados americanos. Pelo menos oito estados aprovaram leis que exigem esse tipo de ensino, e o Departamento Federal de Educação aprovou o primeiro currículo, YESS/MiniSociety, criado pelo Centro Kauffman.
- A National Foundation for Teaching Entrepreneurship [Fundação Nacional para o Ensino de Empreendedorismo] expandiu significativamente seus programas educacionais fora da escola em cidades do interior para ajudar jovens em busca da autossuficiência e do amor-próprio através do empreendedorismo. A NFTE agora ensina 10 mil alunos ao ano.
- Os Escoteiros e as Bandeirantes americanos criaram, em 1997, com a ajuda e o apoio do Centro Kauffman, os primeiros distintivos de honra ao mérito no campo do empreendedorismo. O símbolo do distintivo: uma mão tentando alcançar uma estrela!

Empreendedores: os milionários americanos que venceram por esforço próprio

Os fundadores de grandes empresas como Apple Computer, Federal Express, Staples, Intuit e Lotus Development Corporation viraram milionários quan-

do as ações de suas empresas começaram a ser negociadas na Bolsa de Valores. Mas a grande maioria da nova geração de milionários é invisível para a maioria dos americanos, e não se encaixa de maneira alguma no estereótipo que se deduz a partir da imprensa e da mídia. Os autores de *The Millionaire Next Door*, Thomas J. Stanley e William D. Danko, compartilham alguns novos *insights* sobre esse grupo:

A imagem televisiva dos americanos ricos é falsa: os verdadeiros ricos em geral não costumam ostentar; em vez disso, são pessoas muito persistentes e disciplinadas que administram empresas comuns.¹¹

O perfil desses 3,1 milhões — extraídos de 100 milhões de lares no país — milionários (definidos como pessoas com patrimônio líquido de \$1 milhão ou mais) é revelador: Eles acumulam sua riqueza por meio do trabalho árduo, da autodisciplina, do planejamento e da frugalidade — todas virtudes muito ligadas ao empreendedorismo. Dois terços dos que ainda trabalham são autônomos. Eles não são descendentes dos Rockefellers ou dos Vanderbilts. Ao contrário, eles realmente venceram por esforço próprio: mais de 80% são pessoas comuns que acumularam sua riqueza em uma geração. Eles vivem abaixo do padrão de suas posses, preferem ser financeiramente independentes do que demonstrar um alto *status* social e não se parecem com o estereótipo que a maioria das pessoas forma dos milionários. Eles enriquecem lentamente: o milionário médio tem 57 anos de idade. Suas empresas não são do tipo sexy e de alta tecnologia do Vale do Silício; em vez disso, eles criaram e são donos de empresas como serviços de ambulância, plantação de frutas cítricas, serviços de cafeteria, reconstrução de motores a diesel, serviços de consultoria, serviços de zeladoria, escolas de treinamento profissional, processamento de carnes, estacionamentos para *trailers* residenciais, controle de zoonoses, publicação de informativos, plantação de arroz e empreiteiros!¹²

As implicações desse novo estudo são bem significativas e encorajadoras para a grande maioria dos empre-

endedores. Evidentemente, o sonho americano está mais vivo do que nunca — e mais acessível do que nunca. A pessoa não precisa nascer rica, fazer um curso preparatório e frequentar uma faculdade de elite para se tornar bem-sucedida. Além disso, o estudo parece confirmar o que foi articulado em todas as edições de *Criação de novos negócios*: Um combinação de talentos e habilidades mais oportunidades conjugados com os recursos necessários e aplicados com o pensamento empreendedor é fundamental. E nunca houve tantas oportunidades a perseguir em seu sonho empreendedor.

Uma nova era de criação de riqueza

A criação de valor não é um processo linear; ela exige uma perspectiva de longo prazo. Embora o investimento e o mercado de capitais americanos tenham sido parte dessa revolução no empreendedorismo, é mais importante reconhecer a flexibilidade de longo prazo do sistema. Apesar da recessão no final da década de 1980, e de uma virada nos primeiros anos do novo século (precipitada pelo trágico evento de 11 de setembro), os mercados de capitais continuaram com tendência a subir.

A indústria do capital de risco espelhou essa economia geral. Durante o final da década de 1990, a indústria do capital de risco quase quadruplicou de tamanho, com um incremento de \$103 bilhões apenas em 2000. Entre 1998 e 2002, \$223 bilhões foram comprometidos por investidores com o capital de risco americano. Como era de se esperar, esse pico na oferta de capital de risco resultou em retornos extremamente decepcionantes, com perdas substanciais, e uma grande sacudida no setor industrial no começo de 2001 — semelhante à que havia ocorrido entre 1988 e 1993 — e que voltou a se repetir na pior crise das últimas décadas, ocorrida em 2009.

Essa virada mais recente na indústria do capital de risco culminou em 2003 com uma baixa de \$18,9 bilhões no investimento agregado de seis anos. De acordo com a National Venture Capital Association

¹¹ “The Millionaire Next Door”, *Success*, mar. 1997, p. 45–51.

¹² Idem p. 46–48.

[Associação Nacional de Capital de Risco], o setor industrial havia se recuperado em 2006 com investimentos agregados de \$26,3 bilhões em 3.553 negociações (Tabela 1.3). Embora esse aumento tenha sido amplamente relacionado a investimentos em estágios posteriores, houve 897 negociações em estágios iniciais naquele ano — responsáveis por pouco menos de \$4 bilhões ou 25% de todos os investimentos.

Em 2001, o Dow Jones Industrial Average — o barômetro mais antigo e mais reconhecido do país em termos de ações — registrou uma baixa de 7.286 no mercado. Ao final de 2003, o Dow Jones havia se recuperado para 10.454 — cerca de 9% a menos do que o Dow Jones era no auge da bolha do mercado de

ações. Em 2006, ele estava acima de 12.463 (Tabela 1.4) e, em 1º de outubro de 2007, ultrapassou 14 mil. A negociação diária média de ações aumentou entre 2003 e 2006, mas o valor dos títulos NASDAQ — muitos dos quais estavam associados ao grande avanço da Internet — ainda estava bem abaixo do nível de 2000 (Tabela 1.5). Depois de uma queda em 2003, as ofertas públicas iniciais (IPOs) e todos os valores patrimoniais em 2006 estavam subindo novamente, mas estavam abaixo das altas de 2000 (Tabela 1.6). O importante a notar é que em 2006 o total de subscrições havia se recuperado e em 2003 as IPOs e todos os valores patrimoniais haviam aumentado mais de 400 e 600% em valor, respectivamente, desde 1990.

TABELA 1.3

Investimento de capital de risco por ano nos Estados Unidos (1990-2006)

Ano	Número de empresas	Média por empresa (\$ milhões)	Investimento total (\$ milhões)
1990	1.433	1,9	2.767,1
1991	1.231	1,8	2.241,7
1992	1.345	2,6	3.511,1
1993	1.161	3,2	3.708,1
1994	1.197	3,4	4.120,6
1995	1.776	4,4	7.853,5
1996	2.464	4,5	10.992,9
1997	3.084	4,8	14.646,9
1998	3.557	5,9	20.899,8
1999	5.403	9,9	53.579,6
2000	7.832	13,4	104.827,4
2001	4.451	9,2	40.798,4
2002	3.042	7,1	21.579,3
2003	2.825	6,7	18.911,0
2004	2.873	7,3	21.004,4
2005	3.128	7,4	23.048,6
2006	3.553	7,4	26.295,6

Fonte: Relatório MoneyTree™ DA PricewaterhouseCoopers/National Venture Capital Association.
Dados: Thomson Financial — Atualizados até agosto de 2007.

TABELA 1.4

As métricas do mercado de ações

	1985	1990	1999	2003	2006
Média Industrial Dow Jones (ao final do ano fiscal)	1.546,67	2.633,66	11.497,12	10.453,92	12.463,15
Ativos de fundos mútuos de patrimônio	\$116,9 bilhões	\$245,6 bilhões	\$4.041,9 bilhões	\$3.684,8 bilhões	\$5.909,6 bilhões
Fluxo de caixa líquido para fundos mútuos	\$68,2 bilhões	\$44,4 bilhões	\$363,4 bilhões	-\$42,5 bilhões	\$476,1 bilhões

Fonte: Security Industries Fact Book: 2007, Securities setor industrial Association.

TABELA 1.5
Média de transações diárias dos mercados de ações dos Estados Unidos

	Número de ações (em milhões)					Valor em dólares (em bilhões)				
	1980	1990	2000	2003	2006	1980	1990	2000	2003	2006
NYSE	44,9	156,8	1.041,6	1.398,4	1.826,7	\$1,5	\$5,2	\$43,9	\$35,5	\$69,1
NASDAQ	26,4	131,9	1.757	1.685,5	2.001,9	\$0,3	\$1,8	\$80,9	\$28,0	\$46,7

Fonte: SIA Research Reports, v. V, n. 6 (jun. 2007).

TABELA 1.6
Valor total dos mercados de ações dos Estados Unidos

	1980 (em bilhões)	1990 (em bilhões)	2000 (em bilhões)	2003 (em bilhões)	2004 (em bilhões)
IPOs		1,4	4,5	75,8	15,9
Total de subscrições		57,6	192,7	1.280,7	1.949,6
Participação total		16	23,9	204,5	188

 Fonte: *Securities Industry Fact Book: 2007*.

As implicações de tudo isso são profundas para aspirantes a empreendedores e para o país. A riqueza geral do país, representada como um balanço patrimonial dos lares americanos, aumentou de \$550 bilhões em 1970 para cerca de \$9 trilhões ao final de 1997. O que pode surpreender algumas pessoas é que mais de 95% da riqueza do país foi criada desde 1980, resultado direto dessa revolução empreendedora. Agora os americanos estão começando a ver esse resultado chegar ao restante do mundo.

Construindo uma sociedade empreendedora

Os pobres ficam mais ricos Um dos debates mais duradouros na sociedade americana é a sua relação de amor e ódio com a riqueza e a distribuição de renda. No entanto, com grande frequência ouvimos a ideia de que “os ricos ficam mais ricos” e, por implicação, os pobres devem estar ficando mais pobres.

Muitos sociólogos e economistas tradicionais apoiam essa ideia falando sobre as classes socioeconômicas nos Estados Unidos como se fossem castas permanentes. Embora a subida a partir de uma existência

urbana pobre exija persistência, autocontrole e uma forte ética profissional, sua ocorrência não é rara nos Estados Unidos. Em seu livro *Chutes e Ladders*, Katherine Newman descreve as trajetórias econômicas e pessoais de alguns trabalhadores negros e latinos do Harlem, um bairro de Nova York com altos níveis de pobreza e baixas expectativas.¹³ Apesar disso, mais de 20% dos trabalhadores que ela acompanhou ao longo de uma década deixaram de ser pobres. Sua persistência foi recompensada como formação acadêmica, padrões de vida melhores e empregos que pagam bem com benefícios e pensões. Ao fazerem isso, eles conseguiram se libertar e progredir com suas famílias, saindo de um ambiente social e econômico aparentemente sem esperanças. A seguir, veja três pessoas que fizeram essa jornada.

Adam: o caminho do sindicato. Adan é um negro que cresceu pobre no Brooklyn, e sua mãe viveu de assistência social depois que seu pai a deixou. Sua mãe aceitou empregos com salários baixos e aplicou longas horas para progredir e sair da assistência social. Adam aplicou a mesma ética profissional em sua própria vida.

¹³ K. S. Newman, *Chutes and Ladders* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2006).

Ele abandonou o ensino médio no segundo ano e, aos 27, foi rejeitado para um cargo de iniciante no Burger Barn local. Ele insistiu, sobreviveu com remunerações escassas e acabou conseguindo um emprego de iniciante em uma empresa de entregas expressas sindicalizada na cidade de Nova York. Ele pegava todos os turnos que eles ofereciam, conseguiu sua carteira de motorista comercial e subiu a escada do sindicato.

Aos 36, Adam agora é um motorista respeitado e confiável da empresa, ganhando \$70 mil ao ano com benefícios completos. Ao longo dos anos, ele recusou oportunidades para mudar para o setor administrativo: “Os supervisores muitas vezes são demitidos, e eu prefiro a proteção do sindicato”. Inspirado por um cliente de entregas que tem uma empresa de serigrafia, Adam criou um segundo emprego para si mesmo administrando uma empresa de impressão de camisetas em casa. Ele e a esposa estão ganhando mais \$30 mil ao ano com essa empresa. O dinheiro extra é fundamental, porque agora ele tem a custódia dos dois filhos de casamentos anteriores — uma menina de 13 anos de idade e um menino de 6. Eles pagam aluguel no Bronx, mas estão no processo de construção de sua própria casa na Carolina do Norte, perto de onde mora a família de Adam, e onde as escolas são melhores que as frequentadas por seus filhos na cidade. Embora a transferência para um novo cargo no sul na mesma empresa de entregas esteja sendo um desafio (salários compatíveis, mas nenhum benefício), Adam está confiante de que vai conseguir descobrir uma forma de fazer tudo dar certo.¹⁴

Helena: a escada corporativa. Dez anos atrás, Helena, uma descendente dominicana de 21 anos de idade, estava casada e era mãe de um menino de 2 anos de idade. Sua primeira experiência no setor corporativo tinha sido no ensino médio, como estagiária em uma grande empresa de seguros. Embora ela intercalasse o tempo de estágio não remunerado com trabalhos temporários em uma Burger Barn de seu bairro, o Harlem, ela conseguiu um “emprego de verdade” como assistente administrativa iniciante na

empresa de seguros. Helena imediatamente percebeu que havia pisado no degrau mais baixo de uma escada interna que prometia remunerações mais altas e mais responsabilidade no emprego.

Enquanto acumulava tempo de casa, segurança e habilidades, ela obteve vantagem total dos bônus e programas educacionais oferecidos pela empresa. Enquanto criava os dois meninos e, de modo criativo, fazia malabarismo com as tarefas e o cronograma da maternidade com o marido e membros da família estendida, ela se formou no curso técnico da faculdade júnior da City University of New York, e foi para a City College of New York para obter o bacharelado em administração pública. O acordo funcionou para as duas partes; seu empregador conseguiu uma trabalhadora mais habilitada e formada, que poderia ser promovida, e Helena terminou com um currículo bem melhor do que ela jamais imaginou que poderia conseguir se tivesse arcado sozinha com os custos da educação. Ela está casada e com dois filhos, e seu emprego de tempo integral na empresa de seguros como gerente do *call center* rende mais de \$60 mil ao ano com benefícios.¹⁵

Lanice: a rota empreendedora. Como uma adolescente afro-americana no Harlem, Lanice lutou para encontrar um emprego estável. A Burger Barn não quis contratá-la, e as poucas empresas para as quais ela havia trabalhado tinham falido ou se mudado. Lanice não era fresca: ela dizia que trabalharia para qualquer tipo de empresa, desde que tivesse a oportunidade de progredir. Ela terminou o ensino médio e participou de algumas aulas para adultos. Em um ano, ela se candidatou a mais de vinte empregos, principalmente em lojas varejistas. Quando ela encontrava trabalho, o salário era insignificante e o emprego sempre parecia que não ia durar muito.

Quase sem confiança em si mesma, Lanice conseguiu um emprego no setor de entretenimento. Seu chefe, um capataz exigente, havia tido 17 assistentes administrativos no ano anterior. Ele gostou de Lanice imediatamente, pois ela aprendia rápido e era uma

¹⁴ Idem, pp. 95, 184, 218.

¹⁵ Idem, pp. 91–92.

subordinada tolerante — alguém que não se sentia ofendida com o fluxo de anotações em *post-its* deixados em sua mesa, com as tarefas a serem realizadas escritas em letras grandes e sublinhadas. Ela está lá há dois anos, recebe um salário de \$42 mil e está amando cada minuto.

A experiência e o sucesso tornaram Lanice mais ambiciosa. Aos 26 anos de idade, ela descobriu um emprego de que gosta, mas tem certeza de que não quer ficar lá a vida toda. Agora ela tem planos maiores. Lanice está iniciando sua própria empresa: uma empresa de consultoria que vai ajudar indivíduos, escolas e pequenas empresas no angariamento de fundos e na construção de redes de relacionamento. Ela já fez contato com uma empresa de contabilidade e um serviço jurídico e tem a intenção de trabalhar (e construir uma rede de relacionamentos) para conseguir chegar ao topo.¹⁶

Crie oportunidades iguais, e não rendas iguais

O que se perdeu historicamente nesse debate é que rendas iguais não são desejáveis nem possíveis. O mais importante é que as oportunidades estão disponíveis para qualquer pessoa que desejar se preparar e competir. O processo empreendedor vai tomar as rédeas e resultar em expansão econômica e a subsequente mobilidade social. Um estudo interessante do Federal Reserve Bank of Dallas fornece *insights* valiosos.¹⁷ Em um experimento na década de 1970, por exemplo, três grupos de canadenses, todos na casa dos 20 anos de idade, todos com pelo menos doze anos de educação formal, se voluntariaram para trabalhar em uma economia simulada, onde o único emprego era fabricar cintos de lá em pequenos teares manuais. Eles podiam trabalhar o quanto quisessem, ganhando \$2,50 por cada cinto. Depois de 98 dias, o resultado não foi nem um pouco igual: 37,2% da renda da economia foi para os 20% com os maiores ganhos. Os 20% inferiores receberam apenas 6,6%.¹⁸

Empreendedorismo = mobilidade econômica e social

Os autores do estudo do Federal Reserve concordariam com o estudo de caso anteriormente apresentado aqui, que mostrava a transformação radical da economia americana em consequência da revolução empreendedora. Seus dados também mostram que lá ainda é uma terra de oportunidade. A mobilidade da renda nos Estados Unidos de 1975 a 1991 mostra que uma parte significativa daqueles que se encontravam no quintil inferior em 1975 havia subido, incluindo 29% que subiram até o quintil mais alto (veja a Tabela 1.7). Em termos de ganho absoluto, os dados, ajustados de acordo com a inflação, mostraram que os pobres estão ficando mais ricos com mais rapidez (veja a Tabela 1.8). O estudo concluiu com este importante resumo:

Lutar para melhorar a si mesmo não é apenas uma virtude privativa. Isso dissemina as sementes do crescimento econômico e do avanço técnico. Não há como negar que o sistema permite que alguns americanos se tornem mais ricos que outros. Devemos aceitar isso. A igualdade de renda não foi o que fez a economia dos Estados Unidos crescer e prosperar. Foi a oportunidade. [...] Nosso ícone cultural adequado não é o homem comum. É o homem ou a mulher *que venceu por esforço próprio*.¹⁹

Em outra comparação, o padrão de vida dos 10% mais baixos de famílias americanas em 1995 era realmente mais alto que o da família média em 1970. Fica claro que o sucesso dos Estados Unidos está se tornando uma história de sucesso global. Assim como o país criou e estimulou políticas e prioridades para apoiar o processo empreendedor, países do mundo todo estão seguindo essa tendência e, ao fazerem isso, estão fomentando e assegurando a mobilidade de oportunidades que acabamos de descrever.

¹⁶ Idem, p. 245–46.

¹⁷ W. M. Cox e R. Aim, “By Our Own Bootstraps: Economic Opportunity and the Dynamics of Income Distribution”, *1995 Annual Report* (Dallas, TX: Federal Reserve Bank), p. 2–23.

¹⁸ Idem, p. 5.

¹⁹ Idem, p. 18.

TABELA 1.7

Progredindo					
Quintil do rendimento em 1975	Percentual em cada quintil em 1991				
	1°	2°	3°	4°	5°
5° (mais alto)	0,9%	2,8%	10,2%	23,6%	62,5%
4°	1,9	9,3	18,8	32,6	37,4
3° (intermediário)	3,3	19,3	28,3	30,1	19,0
2°	4,2	23,5	20,3	25,2	26,8
1° (mais baixo)	5,1	14,6	21,0	30,0	29,0

TABELA 1.8

Os pobres estão ficando mais ricos com maior rapidez

Quintil do rendimento em 1975	Renda média em 1975*	Renda média em 1991*	Ganho absoluto
5° (mais alto)	\$45.704	\$49.678	\$3.974
4°	22.423	31.292	8.869
3° (intermediário)	13.030	22.304	9.274
2°	6.291	28.373	22.082
1° (mais baixo)	1.153	26.475	25.322

*Os números estão em dólares de 1993.

No Brasil, o caminho ainda é árduo haja vista as desigualdades sociais do país, que impedem o acesso igualitário às oportunidades. Por outro lado, muitas iniciativas estão ocorrendo por todo o país colocando o empreendedorismo no centro do debate e como palavra-chave para o desenvolvimento econômico e social das pequenas localidades, comunidades, cidades, esta-

dos e, por conseguinte, do país como um todo. Está claro que a educação empreendedora em todos os níveis será um instrumento útil na aceleração desse desenvolvimento, mas, além disso, os brasileiros precisarão se preparar para os desafios empreendedores do século XXI para poder competir em nível global e, quem sabe, tornar-se exemplo mundial para outras nações.

Resumo do capítulo

- O empreendedorismo é um fenômeno verdadeiramente global e, em conjunto com a Internet, está horizontalizando e democratizando o mundo.
- Os empreendedores são os criadores, os inovadores e os líderes que retribuem à sociedade como filantropos, diretores e curadores, e que, mais do que quaisquer outras pessoas, mudam a maneira como as pessoas vivem, trabalham, aprendem e lideram.
- Os empreendedores criam novas tecnologias, produtos, processos e serviços que se tornam a próxima onda de novos setores industriais, e estes, por sua vez, impulsionam a economia.
- Os empreendedores criam valor com empresas de alto potencial com alto nível de crescimento, que são os motores de criação de empregos da economia.
- O capital de risco oferece o combustível para empresas de alto potencial com alto nível de crescimento.
- Os Estados Unidos, o Brasil, e o mundo estão na aurora de uma nova era de criação de riqueza, como

prova do aumento de 10 a 30 vezes o mercado de capitais americano em apenas vinte anos.

- Os empreendedores estão percebendo o valor que criaram; mais de 95% da riqueza que os Estados Unidos têm hoje foram criados desde 1980.
 - Os 3,1 milhões de milionários da América do Norte são, em sua maioria, empreendedores que venceram por esforço próprio.
- Nos Estados Unidos, os pobres ficam mais ricos em consequência do processo empreendedor.
 - A construção de uma sociedade empreendedora para o século XXI e além é a maior prioridade para a nova e global geração eletrônica.

Perguntas para estudo

1. Como a economia mudou em sua região e seu país ao longo da última geração?
2. Como o número de formação de novas empresas nos Estados Unidos e no Brasil mudou nos últimos trinta anos? Por que isso aconteceu? Esse padrão vai continuar?
3. De onde vêm os novos empregos nos Estados Unidos e no Brasil? Por quê?
4. Explique até que ponto empresas grandes *versus* novas e em desenvolvimento contribuem para todas as inovações e para inovações radicais.
5. Quando foi que a grande maioria da riqueza foi criada nos Estados Unidos, e por quem? (a) Carnegies, Vanderbilts e Rockefellers antes de 1990. (b) Magnatas das indústrias automobilística, alimentícia e imobiliária depois de 1900 e antes de 1970. (c) Fundadores de empresas desde 1970.
6. Quem são os milionários hoje no Brasil?
7. Cite algumas empresas excepcionais cujos fundadores estavam na casa dos 20 anos de idade quando lançaram suas empresas. Busque exemplos brasileiros.
8. Que papel o capital de risco exerceu na transformação econômica americana?
9. Muitas vezes, argumenta-se que “os ricos ficam mais ricos e os pobres ficam mais pobres”. Como e por que a revolução empreendedora afeta esse estereótipo? Quais são suas implicações?
10. O que acontece com as empresas grandes e estabelecidas em consequência dessa onda de novos ricos empreendedores?

Recursos da Internet para o Capítulo 1

www.gemconsortium.org O *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* é um consórcio de pesquisas acadêmicas sem fins lucrativos com o objetivo de ampliar para o maior público possível os dados de pesquisas internacionais de alta qualidade sobre a atividade empreendedora. O GEM é o maior estudo da atividade empreendedora no mundo. Os relatórios em português podem ser obtidos no website do Sebrae: www.sebrae.com.br.

www.babson.edu/eship Centro de Empreendedorismo Arthur M. Blank, Babson College.

www.olin.edu Faculdade de Engenharia Franklin W. Olin.

www.cfwbr.org O *Center for Women's Business Research [Centro de Pesquisas para Empresas Femininas]* é uma abrangente fonte de tendências, características, realizações e desafios das mulheres proprietárias de empresas e seus empreendimentos.

www.ncaied.org Fundado em 1969, o *National Center for American Indian Enterprise Development (NCAIED)* [Centro Nacional de Desenvolvimento de

Empresas de Índios Americanos é a primeira corporação americana sem fins lucrativos criada e dirigida por nativos americanos, unicamente dedicada ao desenvolvimento da autossuficiência econômica dos nativos americanos através da propriedade de empresas.

<https://www.venturesource.com> Um banco de dados de pesquisas de empresas Dow Jones focado na indústria do capital de risco.

www.nfte.org Através do ensino de empreendedorismo, a NFTE, que também é conhecida como Network for

Teaching Entrepreneurship [Rede para o Ensino de Empreendedorismo], ajuda pessoas jovens de comunidades de baixa renda a construir habilidades e despertarem sua criatividade empreendedora.

www.nvca.org A National Venture Capital Association (NVCA) [Associação Nacional de Capital de Risco] é uma associação que representa a indústria americana do capital de risco. É uma organização baseada em membros, que consiste em empresas de capital de risco que administram consórcios de capital de risco designado a ser investido em empresas com alto nível de crescimento.

EXERCITANDO A MENTE

Você já pensou nisso?

1. Como cidadão, que políticas são necessárias para estimular e construir uma sociedade empreendedora?
2. Como as oportunidades e a disponibilidade de capital vão mudar neste novo século, em consequência dessa revolução econômica e social? Como uma pessoa pode se preparar melhor para isso?
3. Muitas pessoas, se não a maioria, preferem a previsibilidade à imprevisibilidade. Ainda assim, o processo empreendedor é inerentemente caótico, imprevisível e não planejável. Quem terá sucesso e quem fracassará nesse processo dinâmico? Que habilidades e pensamentos são necessários?
4. Se essa revolução continuar no ritmo apresentado nos últimos trinta anos (isto é, com aumento de 10 a 15 vezes), quando você chegar à reunião de 25 anos de formatura da faculdade, que nú-

meros você poderá ver nos índices Dow Jones Industrial, Nasdaq e BM&FBovespa? Quantas empresas e empregos haverá? Quantos novos setores industriais sobre os quais ninguém pensou hoje surgirão? E se esse ritmo for 50% mais rápido ou mais lento?

5. Que países oferecem as maiores oportunidades empreendedoras na próxima década? O que você precisa fazer em relação a isso?
6. Que oportunidades empreendedoras existem para os países em desenvolvimento como o Brasil? Por que o Brasil tem sido considerado um país prioritário para investidores internacionais?

Acesse www.elsevier.com.br/josedornelas ou www.josedornelas.com e faça o download dos exercícios do Capítulo 1.

Estudo de caso

ImageCafé*

Perguntas preparatórias

1. Avalie os pontos fortes e os pontos fracos de Clarence Wooten.
2. O que você acha do produto *versus* a conclusão do serviço de Wooten? Quais são os pontos fortes e os pontos fracos do argumento dele?
3. Analise e avalie a oportunidade do ImageCafé.
4. O que você acha da estratégia de angariamento de fundos de Wooten?
5. Ele deveria ter aceitado a oferta de Dwayne Walker?
6. Ele precisa conseguir \$3 milhões?
7. Como você responderia à oferta da Network Solutions?
8. Como você faria a valoração do ImageCafé?
9. Quais são as implicações pessoais para Wooten se ele vender ou não?

Mantendo a autossuficiência

Com sua empresa, a ImageCafé, lutando contra a incerteza financeira, Clarence Wooten, Jr. enfrentou algumas decisões difíceis. Com um dispêndio de capital** de cerca de \$50 mil mensais, os empréstimos ponte*** e os investimentos de anjos**** de \$710 mil não seriam suficientes para levar a empresa ao ponto de equilíbrio. Enquanto ele lutava para fechar uma rodada de financiamento de \$3 milhões, uma empresa de serviços de Internet com sede na Virgínia, a Network Solutions Inc., aproximou-se de Wooten para tratar

da venda da ImageCafé. O tempo parecia estar se esgotando, e fechar o financiamento de \$3 milhões em termos aceitáveis estava sendo mais difícil do que Wooten previa.

Será que ele deveria vender a ImageCafé para a Network Solutions ou se arriscar a perder tudo em nome do potencial de um ganho maior, se e quando o financiamento se concretizasse? E, se ele decidisse vender, qual seria o preço correto? O tempo definitivamente não estava a seu favor.

*Este caso foi escrito por Kathryn F. Spinelli, sob a orientação do professor Stephen Spinelli Jr. © Copyright Babson College. Financiamento concedido pelo HBCU Consortium. Todos os direitos reservados.

Faça o download do caso completo em www.elsevier.com.br/josedornelas ou www.josedornelas.com.

***Em inglês, burn rate, ou Taxa de queima de capital* é a quantidade de dinheiro consumido por uma nova empresa. A taxa de queima de capital normalmente é declarada em termos do dinheiro usado mensalmente, mas às vezes é declarada por trimestre ou por ano.

*** Um *empréstimo de curtíssimo prazo*, ou um financiamento de curto prazo que deve ser pago rapidamente, por exemplo, por um empréstimo subsequente de prazo maior.

**** *Investidores anjos* são indivíduos que oferecem capital a uma ou mais empresas *start-up*. Esses indivíduos normalmente são ricos ou têm interesse pessoal no sucesso da empresa. Esses investimentos são caracterizados por altos níveis de risco e um retorno potencialmente alto sobre o investimento.