



Falso Olho Provisório
(para ser substituído)

EMPREENDEDORISMO NA PRÁTICA





Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro
e receba gratuitamente informações
sobre os lançamentos e as promoções da
Editora Campus/Elsevier.

Consulte também nosso catálogo
completo e últimos lançamentos em
www.campus.com.br



Folha de Rosto Provisória
(para ser substituída)

EMPREENDEORISMO NA PRÁTICA

Mitos e verdades do empreendedor de sucesso

José Dornelas

© 2007, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/98.
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora,
poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados:
eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Copidesque
Ivone Teixeira

Editoração Eletrônica
DTPPhoenix Editorial

Revisão Gráfica
Elisabete Lins Muniz

Projeto Gráfico
Editora Campus/Elsevier
A Qualidade da Informação
Rua Sete de Setembro, 111 – 16ª andar
20050-006 – Rio de Janeiro – RJ – Brasil
Telefone: (21) 3970-9300 Fax (21) 2507-1991
E-mail: info@elsevier.com.br
Escritório São Paulo
Rua Quintana, 753 – 8º andar
04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP
Telefone: (11) 5105-8555

ISBN 13: 978-85-352-2761-1

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação à nossa Central de Atendimento, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

Central de atendimento
tel: 0800-265340
Rua Sete de Setembro, 111, 16ª andar — Centro — Rio de Janeiro
e-mail: info@elsevier.com.br
site: www.campus.com.br

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte.
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

D757e Dornelas, José Carlos Assis, 1971-
Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do
empreendedor de sucesso / José Carlos Assis Dornelas. — Rio de
Janeiro: Elsevier, 2007.

Apêndice
Inclui bibliografia
ISBN 978-85-352-2761-1

1. Empreendimentos. 2. Administração de empresas.
3. Criatividade nos negócios. I. Título.

07-2927

CDD: 658.42
CDU: 65.016.1



*Aos que não se contentam com a mesmice,
que inovam e são comprometidos com os seus sonhos.*





Sumário

Agradecimentos IX


Prefácio XI

Introdução XVII

1. Quem é o Empreendedor 1
2. Tipos de Empreendedores 11
3. Mitos e Verdades do Empreendedor de Sucesso 17
4. Dicas Valiosas de Empreendedor para Empreendedor 85
5. A Decisão de Tornar-se Empreendedor 101

Anexos 105

Sobre o Autor 147





Agradecimentos

Este livro é fruto de um trabalho extenso e que levou mais de quatro anos para ser concluído. Uma equipe motivada e, por que não dizer, empreendedora, fez o resultado aqui apresentado se tornar realidade. Sem o apoio, motivação e trabalho árduo dos mesmos, este trabalho não deixaria de ser apenas um sonho, uma vontade.

Empreender é a arte de fazer acontecer, de transformar sonhos em realidade. Foi isso que a equipe aqui envolvida fez. Por isso é meu dever agradecer à Ana Paula, Carolina e, principalmente, ao Caio Ferraz Jr., o principal responsável pelas compilações das 399 entrevistas utilizadas como base no estudo. Além de compilar, ler e reler várias vezes cada uma delas (com cinco a quinze páginas cada), Caio criou um completo instrumento de análise que permitiu chegarmos a conclusões importantes, as quais auxiliarão na compreensão do fenômeno de empreender no Brasil. Além disso, boa parte das análises do Capítulo 3 foi enriquecida com a contribuição do Caio.

É também um privilégio poder trabalhar com pessoas jovens e tão capacitadas, que se entregam com todo o comprometimento a um projeto como este. Por isso, agradeço à equipe que desenvolveu uma versão especial do Ottomax — o jogo do empreendedorismo — para acompanhar este livro: Fernando Chamis, Leandro Gonçalves, Winston Petty e Eduardo Vilas Boas.

Agradeço ainda aos meus alunos que fizeram boa parte das entrevistas e aos empreendedores entrevistados, sem os quais nada seria possível. Finalmente, agradeço à Má e aos meus pais, pessoas especiais que sempre estão ao meu lado em todos os momentos.



Prefácio

O homem, na sua presunção de conquistador da Terra, está montado na consciência de que pode compreender todos os fenômenos físicos e os desígnios da Mãe Natureza. Todavia, a moderna ciência, dotada de instrumentos tecnológicos avançados, vem demonstrando todos os dias que isso não é verdade, insistindo por meios indiretos de que a raça humana deveria ser mais humilde, mais modesta, quando tenta qualquer interpretação mais generalizada.

Do mesmo modo, focando os homens e mulheres deste mundo imenso também em cada dia compreendemos que a sociedade humana é extraordinariamente complexa, cabendo, do mesmo modo, respeito e cuidado, pensar muito e buscar entender que precisamos de atenção e cuidado para abordar qualquer comportamento ou aspiração desenvolvida pela vontade de um único ser humano.

Isto posto, podemos argüir e perguntar:

Por que algumas nações, grupos sociais, instituições e empresas avançam e prosperam? E outras não?

Respostas, sabemos, existem! Todavia, a constatação é a de que ainda não tem sido possível colocar tudo em simples fórmulas ou em mecanismos comuns, facilmente adaptados às diferentes condições operativas encontradas neste mundo diversificado, cada vez mais rápido.

O Professor José Dornelas, neste seu livro, procurou ir fundo, entrevistando muitos e pensando acentuadamente em como poderia generalizar métodos e processos para materializar uma das iniciativas, possivelmente a mais importante no sentido de gerar riquezas e oportunidades, o empreendimento. Sabendo que os esforços para empreender estão

na raiz da resposta da pergunta “por que alguns prosperam e crescem” colocou seu esforço em consolidar algumas regras básicas e práticas que poderiam ajudar aqueles que, desejando correr riscos, tentam criar seu próprio espaço nos amplos espaços abertos pelas modernas sociedades implantadas nos países, desde o início da idade moderna.

Com o imenso progresso da tecnologia das comunicações o mundo parece hoje menor do que ontem. Sabemos o que está acontecendo no outro lado do globo de modo instantâneo e com informações completas como não se conseguia há alguns anos. Uma nova idéia aqui pode já ter sido posta em prática acolá, implementando algo que se consagrou chamar de “competitividade” e que se apresenta entre nós de forma intensa e direta. O tremendo impacto da competição pode ser medido e sentido como resultado da enorme dinâmica da troca das riquezas, entre nações e empresas. Os resultados disso é que, neste mesmo momento em que estas frases estão sendo lidas, uns ficam mais ricos e ganham; outros, perdem.

São muitos os estudos que geraram os conceitos de base para essas idéias e, muitos deles — consagrados intensamente pelos estudiosos —, concentram-se na identificação das chamadas “vantagens competitivas” que podem ser conseguidas e exercidas pelo setor produtivo, por pessoas ou países. Aqueles que coletaram e puderam concentrar um maior número dessas vantagens, operando com eficiência e qualidade em nichos de oportunidade e de mercado identificados, chegaram a conquistar uma boa parcela de sonhados e perseguidos sucessos.

No entanto, a maior vantagem competitiva de qualquer nação ou organização sem dúvida é o ser humano, educado com qualidade, preparado e motivado. De sua cabeça saem idéias de êxito ou caminhos que levam ao sucesso. Daí a importante necessidade da educação e do treinamento dos cidadãos e dos povos, em quantidade e em qualidade. O poder avassalador do conhecimento tem sido decantado, de todos os modos e por todos. Surge, no entanto, a frustração de que, a despeito de tudo o que se procurou fazer ou materializar no setor do ensino, sempre tem sido insuficiente. Realmente, se isso efetivamente se constitui em um problema, sem dúvida, ao mesmo tempo, abre espaço para enormes oportunidades.

É exatamente nesse insumo fundamental para o progresso humano que se concentrou o Professor José Dornelas, quando decidiu produzir

este livro. Ele não se limitou a produzir informações mas procurou, com carinho e dedicação, identificar métodos, processos, comportamentos das e para as pessoas, analisando e buscando passar à compreensão do leitor alternativas para a concepção e montagem de cenários, com base numa impressionante quantidade de experiências vividas.

Em cada página, foi colocado esforço para construir caminhos na direção do sucesso. Mais do que isso, fornecer argumentos para a “fabricação” de pessoas que, entendendo como outros conseguiram, pudessem criar empreendimentos duradouros e contributivos ao êxito de sua região e do próprio país. O nosso autor fez a si próprio uma proposta nada fácil! No entanto, conseguiu dar uma contribuição significativa.

A prosperidade das nações mais ricas, e que concedem aos seus povos melhor qualidade de vida, conseguiram isso devido à indução e à preparação dos seus cidadãos para que fossem mais ricos, via discernimento e capacidade de empreender. Isto somente foi possível como conseqüência de significativos investimentos em educação, cultura e desenvolvimento científico e tecnológico. O contínuo poder de criação e da geração de novos produtos e serviços, identificado nos países de êxito social e econômico, mostra que, quando há um contexto para o trabalho em ambiente de liberdade e de estimulantes incentivos à inovação, os resultados são muito melhores do que aqueles encontrados em sociedades, como a nossa, ainda muito dependente de conhecimento externo e de intenso dirigismo governamental. Estudos realizados por diferentes pesquisadores mostram expressiva conexão entre a liberdade de criar e prosperar e o êxito econômico das nações.

Se tentarmos olhar para o futuro, embora considerada uma proposta difícil, não seria uma extrapolação visionária dizer-se que o mundo, mesmo com as dificuldades econômicas que parecem colocar pesado véu de fumaça ante os nossos olhos, está vivendo uma fase de prosperidade, claramente sem precedentes no passado. A humanidade conseguiu entrar em um período de geração de conhecimentos que poderá dobrar a cada década, ou menos, e que pode abrir perspectivas para trazer progresso para bilhões de pessoas em todo o planeta, desde que se alterem padrões básicos de comportamento e de caráter cultural.

A partir de anos recentes tem sido possível identificar transformações realmente espetaculares e que já estão moldando o futuro. Nos países mais desenvolvidos novas tecnologias trouxeram grande aumen-

to da produtividade e determinaram altos valores de crescimento absoluto. Tudo indica que a evolução do conhecimento humano vai continuar a dar dramáticas contribuições ao crescimento e ao progresso econômico de regiões extensas e de suas populações. Países, como o nosso, populoso e de grandes dimensões geográficas, não podem ficar à margem desse processo que pode ser considerado de mudanças realmente alucinantes. Muito ao contrário, temos as melhores condições de superar outras nações menos aquinhoadas.

Temos de confiar que podemos enfrentar o desafio e participar deste cenário estimulante e provocante. Dizem os chineses que o melhor momento para se buscar oportunidades é durante as crises. Assim, neste início de novo século, as nações mais desenvolvidas estão forjando trajetórias baseadas nos avanços da cultura, da ciência e da tecnologia, mostrando com clareza que o desenvolvimento vem da liberdade para empreender e do crescimento do cidadão. O papel reservado para o Estado deve ser o de estimular e garantir as condições operativas de uma sociedade eficiente e parceira dos criadores de riqueza.

Em resumo, abertura, liberdade econômica, reestruturação, planejamento de longo prazo, respeito aos cidadãos e estímulos aos geradores da riqueza nacional, em qualquer dos seus segmentos, são com clareza a regra do jogo mundial. As nações que adotaram as fórmulas da desregulamentação, da privatização, facilitação aos investimentos e corte do tamanho do Estado — atingindo por conseqüência a eliminação ou a redução dos déficits públicos — tiveram sucesso. Infelizmente, no nosso país ainda não fomos capazes de encontrar tal caminho. No entanto, sejamos otimistas e vamos trabalhar duramente, cada um contribuindo com sua parte — por menor que seja — para que possamos mudar este quadro e ver o Brasil prosperar e crescer.

O Professor José Dornelas, com seu imenso trabalho de pesquisas e de coletânea de experiências agora nos oferece muito. Posso, portanto, agradecer a honra que me concedeu de redigir este prefácio. Espero que, nas mãos daqueles que venham ter a oportunidade de lê-lo ele possa ser útil. Do mesmo modo, como o autor, desejo que o esforço aqui realizado de compilar experiências e conselhos dos bem-sucedidos ajude você, leitor, mesmo que encontre eventuais lacunas — que certamente existirão. Espero também que utilize suas reflexões e que os pensamentos gerados o persuadam a prosseguir com seus



empreendimentos, no objetivo de coletar maior concórdia, harmonia e competência, usando tudo isso como ferramentas e instrumentos para ligar milhões de homens e mulheres permanentemente à luta e ao trabalho para vencer.

OZIRES SILVA

*Reitor da UNISA — Universidade de Santo Amaro, foi Ministro da Infra-estrutura,
criador e presidente da Embraer (Empresa Brasileira de Aeronáutica),
presidente da Petrobrás e presidente da Varig.*





Introdução

Já há algum tempo eu pensava em desenvolver um estudo amplo sobre os empreendedores brasileiros de sucesso, algo que despertava não só a minha curiosidade mas a de várias pessoas com as quais tenho convivido desde que decidi me dedicar com bastante ênfase ao tema empreendedorismo, nos idos da década de 1990.

Ao analisar o que diz a literatura internacional sobre o perfil do empreendedor de sucesso, percebi que existem vários estudos desenvolvidos há décadas sobre esse tema, e há muita polêmica também. Alguns autores internacionais e profundos pesquisadores na área de empreendedorismo simplesmente rechaçam a idéia de que para ter sucesso é necessário possuir um perfil especial ou um conjunto de características que distinguem os bem-sucedidos daqueles que não conquistam seus objetivos. Outros autores, porém, em busca de uma explicação de por que algumas pessoas são mais bem-sucedidas que outras, construíram, nos últimos 30 ou 40 anos, várias hipóteses, e buscaram validá-las por meio de pesquisas extensas com grupos diversificados de empresários ao redor do mundo.

Com isso foi se identificando um conjunto de características, traços, formas de agir, maneiras de pensar que levaram à definição do que seria o perfil do empreendedor de sucesso. Longe de ser uma regra rígida, o que se encontra na literatura e nos estudos mais profundos sobre o tema nem sempre leva o leitor a uma conclusão única, com um perfil típico e imutável. Na verdade, existem várias características que estão muito presentes nos empreendedores, mas que

também podem estar presentes em pessoas que não empreendem. A dificuldade de rotular quem é e como age o empreendedor não é pouca, e por isso o termo “empreendedor” é tão utilizado nos dias atuais para caracterizar pessoas que de alguma forma se destacam em suas áreas de atuação.

É importante salientar que para ser empreendedor não é necessário ser empresário. E o contrário também deve ser ressaltado: nem todo empresário pode ser considerado um empreendedor. Acredito que esta passagem ficará mais clara com a leitura dos próximos capítulos deste livro, mas citarei um exemplo. Considere um esportista dedicado, que planeja sua preparação antes de uma competição que ocorrerá em quatro anos (uma olimpíada, por exemplo), estabelece metas e marcos de desenvolvimento, analisa seus competidores, adquire novas habilidades, procura desenvolver uma visão de como será o cenário para a grande competição e se antecipa aos acontecimentos... Com certeza esse esportista estará muito mais preparado para a vitória que os demais competidores que não fizeram o mesmo. A isso se deve somar a competência técnica e, em se tratando de um esporte coletivo, a habilidade de se relacionar em equipe. Esse exemplo poderia facilmente servir para o mundo empresarial e, nesse caso, além de todas as características citadas para o esportista, deveriam ser levadas em consideração também as competências gerenciais, necessárias para criar e gerir um negócio. Você com certeza pode citar vários exemplos de empresários que simplesmente criam empresas, mas que não fazem a “lição de casa” do esportista e que, por isso, na maioria das vezes, não são bem-sucedidos.

Então, a questão principal que se busca responder ao longo deste livro é “O que é mito e o que é verdade sobre o empreendedor de sucesso?” ou uma questão ainda mais importante após você saber como pensa e age o empreendedor de sucesso: “Como desenvolver habilidades e competências empreendedoras para atingir o sucesso?” O diferencial deste livro está na sua aplicabilidade prática. Não se procura aqui apresentar uma revisão extensa da literatura sobre perfil empreendedor, mas apresentar os resultados do mais completo estudo realizado no país com empreendedores de sucesso e dicas de como você poderá usar esses resultados em seu proveito, desenvolvendo seu perfil empreendedor.



A partir de um estudo realizado ao longo de mais de quatro anos, envolvendo mais de 800 pessoas e uma equipe de quatro pesquisadores, este livro foi tomando forma, e o resultado final apresentado aqui com certeza contribuirá para o desenvolvimento de novos empreendedores de sucesso. Mas o que espero sinceramente é que contribua para o seu desenvolvimento, caso opte pela fascinante jornada empreendedora.

