

O Processo Empreendedor

O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX.

JEFFRY TIMMONS, 1990

A revolução do empreendedorismo

O mundo tem passado por várias transformações em curtos períodos de tempo, principalmente no século XX, quando foi criada a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Geralmente, essas invenções são frutos de inovação, de algo inédito ou de uma nova visão de como utilizar coisas já existentes, mas que ninguém antes ousou olhar de outra maneira. Por trás dessas invenções, existem pessoas ou equipes de pessoas com características especiais que são visionárias, questionam, arriscam, querem algo diferente, fazem acontecer e empreendem. Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos.

Alguns conceitos administrativos predominaram em determinados períodos do século XX, em virtude de contextos sociopolíticos, culturais, de

desenvolvimento tecnológico, de desenvolvimento e consolidação do capitalismo, entre outros. A Figura 2.1 mostra quais desses conceitos foram mais determinantes: no início do século, foi o movimento da racionalização do trabalho; na década de 1930, o movimento das relações humanas; nas décadas de 1940 e 1950, o movimento do funcionalismo estrutural; na década de 1960, o movimento dos sistemas abertos; nos anos 1970, o movimento das contingências ambientais. No momento presente, não se tem um movimento predominante, mas acredita-se que o empreendedorismo irá, cada vez mais, mudar a forma de se fazer negócios no mundo. O papel do empreendedor foi sempre fundamental na sociedade. Então, por que o ensino do empreendedorismo está se intensificando agora? O que é diferente do passado? Ora, o que é diferente é que o avanço tecnológico tem sido de tal ordem, que requer um número muito maior de empreendedores. A economia e os meios de produção e serviços também se sofisticaram, de forma que hoje existe a necessidade de se formalizarem conhecimentos, que eram apenas obtidos empiricamente no passado. Portanto, a ênfase em empreendedorismo surge muito mais como consequência das mudanças tecnológicas e sua rapidez, e

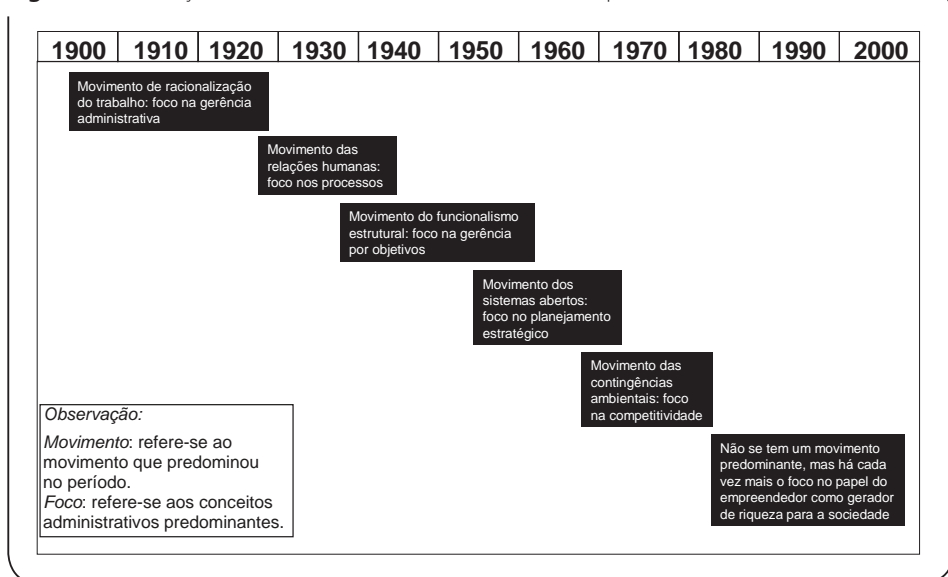
Quadro 2.1 Algumas invenções e conquistas do século XX

- 1903:** Avião motorizado
- 1915:** Teoria geral da relatividade de Einstein
- 1923:** Aparelho televisor
- 1928:** Penicilina
- 1937:** Náilon
- 1943:** Computador
- 1945:** Bomba atômica
- 1947:** Descoberta da estrutura do DNA abre caminho para a engenharia genética
- 1957:** Sputnik, o primeiro satélite
- 1958:** Laser
- 1961:** O homem vai ao espaço
- 1967:** Transplante de coração
- 1969:** O homem chega à Lua; início da internet, Boeing 747
- 1970:** Microprocessador
- 1989:** World Wide Web
- 1993:** Clonagem de embriões humanos
- 1997:** Primeiro animal clonado: a ovelha Dolly
- 2000:** Sequenciamento do genoma humano

não apenas como mais um modismo. A competição na economia também força novos empresários a adotar paradigmas diferentes.

Por isso, o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade. A chamada nova economia, a era da internet e das redes sociais, mostrou recentemente, e ainda tem mostrado, que boas ideias inovadoras, *know-how*, um bom planejamento e, principalmente, uma equipe competente e motivada são ingredientes poderosos que, quando somados no momento adequado, acrescidos do combustível indispensável à criação de novos negócios — o capital — podem gerar negócios grandiosos em curto espaço de tempo. Isso era algo inconcebível há alguns anos. O contexto atual é propício para o surgimento de um número cada vez maior de empreendedores. Por esse motivo, a capacitação dos candidatos a empreendedor está sendo prioridade em muitos países, inclusive no Brasil, haja vista a crescente preocupação das escolas e universidades a respeito do assunto, por meio da criação de cursos e matérias específicas de empreendedorismo, como uma alternativa aos jovens profissionais que se graduam anualmente nos ensinos técnico e universitário brasileiros e, mais recentemente, também no ensino fundamental.

Figura 2.1 Evolução histórica das teorias administrativas (adaptado de Escrivão Filho, 1995).



Há pouco mais de 20 anos, o fato de um jovem recém-formado aventurar-se na criação de um negócio próprio era considerado loucura, pois os empregos oferecidos pelas grandes empresas nacionais e multinacionais, bem como a estabilidade que se conseguia nos empregos em repartições públicas, eram muito convidativos, com bons salários, status e possibilidade de crescimento dentro da organização. O ensino de administração era voltado a este foco: formar profissionais para administrar grandes empresas e não para criar empresas. Quando esse cenário mudou, nem os profissionais experientes, nem os jovens à procura de uma oportunidade no mercado de trabalho, nem as escolas de ensino de administração estavam preparados para o novo contexto. E mudar a visão a respeito de determinado assunto, redirecionar ações e repensar conceitos levam algum tempo até que gerem resultados práticos. O fato é que o empreendedorismo finalmente começa a ser tratado no Brasil com o grau de importância que lhe é devido, seguindo o exemplo do que ocorreu em países desenvolvidos, como os Estados Unidos, onde os empreendedores são os grandes propulsores da economia.

O empreendedorismo tem sido o centro das políticas públicas na maioria dos países. O crescimento do empreendedorismo no mundo se acelerou na década de 1990 e aumentou em proporção nos anos 2000, o que pode ser observado nas ações desenvolvidas relacionadas ao tema. Alguns exemplos são: programas de incubação de empresas e parques tecnológicos; desenvolvimento de currículos integrados que estimulem o empreendedorismo em todos os níveis, da educação fundamental à pós-secundária; programas e incentivos governamentais para promover a inovação e a transferência de tecnologia; subsídios governamentais para criação e desenvolvimento de novas empresas; criação de agências de suporte ao empreendedorismo e à geração de negócios; programas de desburocratização e acesso ao crédito para pequenas empresas; desenvolvimento de instrumentos para fortalecer o reconhecimento da propriedade intelectual, entre outros.

Particularmente no que se refere à educação empreendedora, os exemplos e casos de sucesso têm sido cada vez mais frequentes, haja vista o empreendedorismo ter se disseminado rapidamente como disciplina, forma de agir, opção profissional e como instrumento de desenvolvimento econômico e social. A seguir, são apresentados alguns exemplos mundiais que se tornaram referência para a educação empreendedora:

- O currículo integrado do Babson College, que levou mais de uma década para ser desenvolvido e tem o empreendedorismo como tema transver-

- sal, envolvendo várias disciplinas dos cursos de graduação e de pós-graduação (MBA) da escola;
- ▶ Programa *CapTen* (Bélgica): voltado para a educação fundamental, por meio do qual as crianças são estimuladas a ter ideias dentro e fora da sala de aula, a se organizar em equipes, elaborar o planejamento e a implantação de projetos;
 - ▶ *Boule and Bill create an Enterprise* (Luxemburgo): através de histórias em quadrinhos as crianças são estimuladas a desenvolver habilidades empreendedoras e agir de forma empreendedora;
 - ▶ O período sabático sugerido em escolas europeias para professores fazerem estágio em empresas, programas abrangentes de treinamento de professores, criação de redes de troca de experiência e discussão de casos de sucesso;
 - ▶ A sistematização da capacitação de professores europeus para ensinar empreendedorismo de forma abrangente e não apenas com o foco na criação de empresas, o desenvolvimento de estudos de casos de empreendedores locais e regionais, o envolvimento de empreendedores da vida real na formatação e aplicação dos programas (professores e empreendedores ensinando na sala de aula e fora dela) etc. Além disso, destacam-se os programas de miniempresas, por meio dos quais os estudantes criam e gerenciam um negócio durante a graduação. Outro exemplo que cabe destacar é o caso do *NFTE – Network For Teaching Entrepreneurship* – iniciado nos Estados Unidos e voltado a ensinar empreendedorismo para jovens de comunidades carentes, presente em vários países.

Em todo o mundo, o interesse pelo empreendedorismo se estende além das ações dos governos nacionais, atraindo também a atenção de muitas organizações e entidades multinacionais, como ocorre na Europa, nos Estados Unidos e na Ásia. Há uma convicção de que o poder econômico dos países depende de seus futuros empresários e da competitividade de seus empreendimentos. Outro exemplo é o interesse do Fórum Econômico Mundial, que patrocina a conferência anual de Davos, no qual o tema empreendedorismo tem sido discutido de forma recorrente, já que é considerado de interesse global. Em uma reunião realizada em 2009 por integrantes do Fórum, denominada “Educando a próxima onda de empreendedores”, após vários debates e análises de experiências bem-sucedidas no mundo, algumas recomendações foram feitas para que se potencialize

o empreendedorismo nos jovens de maneira que estes consigam suprir as demandas e desafios do século XXI:

- ▶ Desenvolver habilidades de liderança e conhecimento do mundo e do ambiente onde vivem para que consigam superar os desafios das próximas décadas.
- ▶ Enfatizar a educação empreendedora como parte chave da educação formal em todos os níveis.
- ▶ Desenvolver o empreendedorismo como um tema transversal e não apenas uma disciplina.
- ▶ Utilizar a interatividade como mote da pedagogia educacional, com foco na experimentação e na ação, e na análise e solução de problemas.
- ▶ Ampliar o uso da tecnologia no ensino tanto para ganhar escala e aumentar a abrangência do tema, como para possibilitar a criação de material didático inovador e interativo.

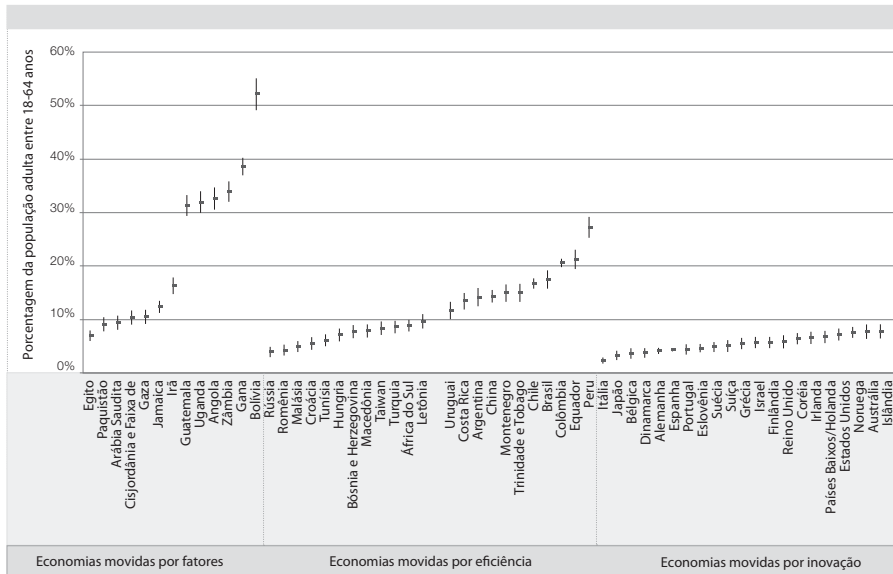
A explicação para a focalização de um número cada vez maior de países no empreendedorismo pode ser obtida ao se analisar o que ocorre nos Estados Unidos. Trata-se do maior exemplo de compromisso nacional com o empreendedorismo e o progresso econômico. Mesmo com a recente crise econômica mundial, da qual os Estados Unidos têm sido protagonistas, o que tem acarretado corte orçamentário em várias áreas, no que se refere ao empreendedorismo ocorre o contrário, haja vista a crença de que o empreendedorismo é e continuará a ser o grande propulsor do desenvolvimento econômico. Além de centenas de iniciativas dos governos locais e de organizações privadas para encorajar e apoiar o empreendedorismo nos Estados Unidos, o governo americano gasta centenas de milhões de dólares anualmente em programas de apoio ao empreendedorismo. Por causa do sucesso relativo desses programas, eles são vistos como modelos por outros países que visam a aumentar o nível de sua atividade empresarial. Isto tem ocorrido com o Reino Unido, que criou em 1999 a Agência de Serviços para Pequenas Empresas, nos moldes do SBA – *Small Business Administration* – americano, e também com outros países da Comunidade Europeia.

A conjunção de um intenso dinamismo empresarial e rápido crescimento econômico, somados aos baixos índices de desemprego e às baixas taxas de inflação ocorridos, por exemplo, na década de 1990, nos Estados Unidos,

aparentemente aponta para uma única conclusão: o empreendedorismo é o combustível para o crescimento econômico, criando emprego e prosperidade. O desafio atual dos americanos é retomar este mesmo dinamismo para vencer uma forte crise econômica, iniciada com o estouro da bolha do mercado imobiliário em 2007-2008 e agravada com a crise de crédito e insolvência de bancos. Economistas e especialistas americanos são unânimes em dizer que a resposta para a saída da crise continua sendo a mesma: estimular e desenvolver o empreendedorismo em todos os níveis.

Todos estes fatores levaram um grupo de pesquisadores a organizar, em 1997, o projeto GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* – uma iniciativa conjunta do Babson College, nos Estados Unidos, e da London Business School, na Inglaterra, com o objetivo de medir a atividade empreendedora dos países e observar seu relacionamento com o crescimento econômico. Este pode ser considerado o projeto mais ambicioso e de maior impacto até o momento no que se refere ao acompanhamento do empreendedorismo nos países. Trata-se de uma iniciativa pioneira e que tem trazido novas informações a cada ano sobre o empreendedorismo mundial e também em nível local para os países participantes. O número de países participantes do GEM cresceu de 10, em 1999, para mais de 30, em 2000, chegando a 59, em 2010, o que representa 84% do PIB mundial. Uma das medidas efetuadas pelo estudo do GEM refere-se ao índice de criação de novos negócios, denominado Atividade Empreendedora Total. Este índice mede a dinâmica empreendedora dos países e acaba por definir um ranking mundial de empreendedorismo. Este ranking tem mudado a cada ano e o leitor poderá ter acesso aos dados mais recentes ao pesquisar no *site* do GEM: www.genconsortium.org. Em 2010 a Atividade Empreendedora Inicial, TEA, de cada país participante é apresentada no gráfico a seguir. O valor de TEA no eixo das ordenadas representa o percentual da população adulta dos países (18 a 64 anos) envolvida na criação de novos negócios. As barras verticais indicam a margem de erro da pesquisa, com intervalo de confiança de 95%. No Brasil, a TEA de 2010 foi de 17,5%, a maior desde que a pesquisa GEM é realizada no país. Considerando a população adulta brasileira em torno de 120 milhões de pessoas, esse percentual representa 21,1 milhões de brasileiros à frente de atividades empreendedoras em 2010. Em números absolutos, apenas a China possuía mais empreendedores que o Brasil: a TEA chinesa de 14,4% representava 131,7 milhões de adultos envolvidos em atividades empreendedoras naquele país.

TEA – Atividade Empreendedora Inicial por País.



Fonte: GEM 2010 – *Executive Report* e GEM 2010 – Relatório Executivo: Empreendedorismo no Brasil

Economias movidas por fatores: economias baseadas na extração e comercialização de recursos naturais, doravante tratadas aqui como países impulsionados por fatores.

Economias movidas por eficiência: economias norteadas para a eficiência e a produção industrial em escala, que se configuram como os principais motores de desenvolvimento, doravante nominados países impulsionados pela eficiência.

Economias movidas por inovação: economias fundamentadas na inovação ou simplesmente impulsionadas por ela.

O empreendedorismo no Brasil

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Os ambientes político e econômico do país não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora. O Sebrae é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca junto a essa entidade todo o suporte de que precisa para iniciar sua empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio. O histórico da entidade Softex pode ser confundido com o histórico do empreendedorismo no Brasil na década de 1990. A entidade foi criada com o intuito de levar as empresas de *software* do país ao mercado externo, por meio de várias ações que proporcionavam ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia.

Foi com os programas criados no âmbito da Softex em todo o país, junto a incubadoras de empresas e a universidades/cursos de ciências da computação/informática, que o tema empreendedorismo começou a despertar na sociedade brasileira. Até então, palavras como plano de negócios (*business plan*) eram praticamente desconhecidas e até ridicularizadas pelos pequenos empresários. Passados 20 anos, pode-se dizer que o Brasil entra na segunda década deste novo milênio com todo o potencial para desenvolver um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo de todo o mundo, comparável apenas aos Estados Unidos, onde mais de duas mil escolas ensinam empreendedorismo. Seria apenas ousadia se não fosse possível. Ações históricas e algumas mais recentes desenvolvidas começam a apontar para essa direção. O infográfico que acompanha o livro apresenta esta evolução histórica. Seguem alguns exemplos:

1. Os programas Softex e Genesis (Geração de Novas Empresas de *Software*, Informação e Serviços), criados na década de 1990 e que até há pouco tempo apoiavam atividades de empreendedorismo em *software*, estimulando o ensino da disciplina em universidades, e a geração de novas empresas de *software* (*start-ups*). O programa Softex foi reformulado e continua em atividade. Informações podem ser obtidas em www.softex.br.
2. O programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, que foi dirigido à capacitação de mais de 6 milhões de empreendedores em todo o país, destinando recursos financeiros a esses empreendedores, totalizou um investimento de R\$ 8 bilhões. Este programa vigorou de 1999 até 2002, e realizou mais de 5 milhões de operações de crédito.
3. Ações voltadas à capacitação do empreendedor, como os programas Empretec e Jovem Empreendedor do Sebrae, que são líderes em procura por parte dos empreendedores e têm ótima avaliação.
4. Houve ainda um evento pontual, que depois se dissipou, mas que também contribuiu para a disseminação do empreendedorismo. Trata-se da explosão do movimento de criação de empresas pontocom no país nos anos de 1999 e 2000, motivando o surgimento de várias empresas *start-up* de internet, desenvolvidas por jovens empreendedores.
5. Especial destaque deve ser dado ao enorme crescimento do movimento de incubadoras de empresas no Brasil. Dados da Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnolo-

- gias Avançadas) mostram que, em 2010, mais de 400 incubadoras de empresas estavam em atividade no país.
6. Evolução da legislação em prol das micro e pequenas empresas: Lei da Inovação, instituição do Simples, a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, o Programa Empreendedor Individual.
 7. Repercussão na mídia nacional da semana anual do empreendedorismo mundial, com eventos, workshops, seminários e discussões sobre os resultados anuais da pesquisa GEM e com debates sobre as estratégias para o futuro do empreendedorismo brasileiro.
 8. Os diversos cursos e programas desenvolvidos nas universidades brasileiras para o ensino do empreendedorismo e criação de negócios, o que levou a uma consolidação da primeira fase do empreendedorismo universitário do país (a fase da disseminação); e o desenvolvimento do ensino de empreendedorismo na educação fundamental, no ensino médio e em cursos técnicos.
 9. Mais recentemente, várias escolas estão estruturando programas não só de criação de novos negócios, mas também focados em empreendedorismo social e empreendedorismo corporativo. Existem ainda programas específicos sendo criados por escolas de administração de empresas e de tecnologia para formação de empreendedores, incluindo cursos de MBA (*Master of Business Administration*), e também cursos de curta e média duração, bem como programas a distância (EAD).
 10. Aumento do número de professores universitários com títulos de mestre e doutor em temas relacionados ao empreendedorismo e ainda com dedicação ao ensino de empreendedorismo. Um exemplo é a crescente demanda pelos *workshops* regionais que têm sido realizados pela Empreende e Campus-Elsevier destinados à capacitação de professores de empreendedorismo em todo o país.
 11. Aumento da quantidade de entidades de apoio ao desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil: além das mais presentes e conhecidas (Sebrae, Anprotec, Endeavor), há várias ONGs, institutos e empresas em todo o país destinando recursos e apoio institucional a projetos e programas de desenvolvimento do empreendedorismo em várias regiões do país.
 12. A ênfase do Governo Federal no apoio a micro e pequena empresa, considerando inclusive a criação de um ministério ou secretaria com foco na pequena empresa.

13. A consolidação de programas de apoio à criação de novos negócios com recursos de subvenção econômica, bolsas, investimentos para empresas iniciantes inovadoras, provenientes de entidades governamentais de apoio à inovação e ao empreendedorismo, tais como Finep, fundações de amparo à pesquisa, CNPq, BNDES, entre outros.
14. Aumento da quantidade de brasileiros adultos criando negócios, o que denota melhoria do cenário econômico, possibilitando maior quantidade de oportunidades de negócios, principalmente para empreendedores das classes sociais C e D.
15. Aumento da quantidade de milionários e bilionários brasileiros, o que representa o sucesso financeiro destes brasileiros, na maioria dos casos tendo a atividade empreendedora como base para esse resultado.
16. O interesse dos fundos de capital de risco e *private equity* mundiais em empresas brasileiras. Em 2010 o Brasil ocupou uma posição inferior apenas em relação à China quanto a investimentos internacionais deste tipo no mundo.
17. O maior interesse dos brasileiros e também de investidores estrangeiros na Bovespa, a bolsa de valores brasileira, com o aumento do número de ofertas públicas iniciais (IPO) e do número de investidores individuais.
18. A constatação de que a palavra “empreendedorismo” já não é mais um substantivo difícil de pronunciar e é conhecida em todo o país.
19. A constatação de que o “planejamento” já faz parte da agenda do empreendedor iniciante, que reconhece a importância de se planejar o negócio antes de colocar suas ideias em prática (mas ainda há muito que fazer neste quesito, pois, apesar de os empreendedores reconhecerem a necessidade, muitos nem sempre planejam!)
20. O crescente movimento das franquias no Brasil também pode ser considerado um exemplo de desenvolvimento do empreendedorismo nacional. Segundo a Associação Brasileira de Franchising, em 2010 havia 1.855 redes de franquias constituídas no país, com mais de 86 mil unidades franqueadas, o que correspondeu a praticamente R\$ 76 bilhões de faturamento consolidado do setor.

Em síntese, os últimos 20 anos foram repletos de iniciativas em prol do empreendedorismo, mas a última década destacou-se por criar as bases para a nova fase do empreendedorismo no país. Essa nova fase pode ser representada por dois importantes eventos que ocorrerão no Brasil nesta década:

Copa do Mundo de Futebol de 2014 e Olimpíadas de 2016. Tratam-se de dois importantes marcos que já estão estimulando novas oportunidades empreendedoras e que proporcionarão a criação e o desenvolvimento de novos negócios no país. É o novo momento do Brasil e o empreendedorismo será o protagonista desta década.

Esse novo momento começou a ser moldado a partir da constatação da importância do país na visão de alguns atores envolvidos com o movimento do empreendedorismo no mundo e, principalmente, no Brasil, após a leitura do resultado do primeiro relatório executivo do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2000). Naquela ocasião o Brasil apareceu como o país que possuía a melhor relação entre o número de habitantes adultos que começam um negócio e o total dessa população: um em cada oito adultos. Como se sabe, este estudo tem sido realizado anualmente e no gráfico apresentado anteriormente o Brasil aparece em 2010 na décima posição, com um índice de criação de empresas (TEA) de 17,5 no momento da pesquisa, ou seja, em cada cem pessoas, aproximadamente 18 pessoas desenvolviam alguma atividade empreendedora, correspondendo a mais de 21,1 milhões de pessoas envolvidas em novos negócios.

Mas, o que significa ficar em primeiro, décimo ou vigésimo lugar nesse ranking? A criação de empresas por si só não leva ao desenvolvimento econômico, a não ser que esses negócios estejam focando oportunidades no mercado. Isso passou a ficar claro a partir do estudo anual do GEM, do qual originaram-se duas definições de empreendedorismo. A primeira seria o empreendedorismo de oportunidade, em que o empreendedor visionário sabe aonde quer chegar, cria uma empresa com planejamento prévio, tem em mente o crescimento que quer buscar para a empresa e visa à geração de lucros, empregos e riqueza. Está totalmente ligado ao desenvolvimento econômico, com forte correlação entre os dois fatores. A segunda definição seria o empreendedorismo de necessidade, em que o candidato a empreendedor se aventura na jornada empreendedora mais por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho. Nesse caso, esses negócios costumam ser criados informalmente, não são planejados de forma adequada e muitos fracassam bastante rápido, não gerando desenvolvimento econômico e agravando as estatísticas de criação e mortalidade dos negócios. Esse tipo de empreendedorismo é mais comum em países em desenvolvimento, como ocorre com o Brasil, e também influencia na atividade empreendedora total desses países. Assim, não basta o país estar ranqueado nas primeiras posições

do GEM. O que o país precisa buscar é a otimização do seu empreendedorismo de oportunidade. No Brasil, até 2002, o índice de empreendedorismo de oportunidade era inferior ao índice de empreendedorismo de necessidade, mas nos últimos anos tem-se percebido uma melhora e até reversão desta tendência. Como exemplo, em 2010, para cada empreendedor de necessidade havia 2,1 empreendedores de oportunidade no Brasil, ou seja, mais de 68% dos empreendedores no país empreendiam por oportunidade. Espera-se que para os próximos anos cada vez mais empreendedores focados em oportunidades surjam, promovendo o desenvolvimento do país.

No entanto, apesar de avanços recentes sinalizados pelo Governo Federal, ainda faltam políticas públicas duradouras dirigidas à consolidação do empreendedorismo no país, como alternativa à falta de emprego, e visando a respaldar todo esse movimento proveniente da iniciativa privada e de entidades não governamentais, que estão fazendo a sua parte. A consolidação do capital de risco e o papel do *angel* (“anjo” – investidor pessoa física) também estão se tornando realidade, motivando o estabelecimento de cenários otimistas para os próximos anos.

Um último fator, que dependerá apenas dos brasileiros para ser desmitificado, é a quebra de um paradigma cultural de não valorização de homens e mulheres de sucesso que têm construído esse país e gerado riquezas, sendo eles os grandes empreendedores, que dificilmente são reconhecidos e admirados. Pelo contrário, muitas vezes são vistos como pessoas de sorte ou que venceram por outros meios alheios à sua competência. Isso deverá levar ainda alguns anos, mas a semente inicial foi plantada. É necessário agora regá-la com zelo, visando à obtenção de um pomar com muitos frutos no futuro.

Análise histórica do surgimento do empreendedorismo

A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. Antes de partir para definições mais utilizadas e aceitas, é importante fazer uma análise histórica do desenvolvimento da teoria do empreendedorismo (Hisrich, 1986).

PRIMEIRO USO DO TERMO EMPREENDEDORISMO

Um primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Como empreendedor, Marco Polo assinou um contrato com um

homem que possuía dinheiro (hoje mais conhecido como capitalista) para vender as mercadorias deste. Enquanto o capitalista era alguém que assumia riscos de forma passiva, o aventureiro empreendedor assumia papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais.

IDADE MÉDIA

Na Idade Média, o termo empreendedor foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção. Esse indivíduo não assumia riscos excessivos, e apenas gerenciava os projetos, utilizando os recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país.

SÉCULO XVII

Os primeiros indícios de relação entre assumir riscos e empreendedorismo ocorreram nessa época, em que o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos. Como geralmente os preços eram prefixados, qualquer lucro ou prejuízo era exclusivo do empreendedor. Richard Cantillon, importante escritor e economista do século XVII, é considerado por muitos como um dos criadores do termo empreendedorismo, tendo sido um dos primeiros a diferenciar o empreendedor — aquele que assumia riscos —, do capitalista — aquele que fornecia o capital.

SÉCULO XVIII

Nesse século, o capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados, provavelmente devido ao início da industrialização que ocorria no mundo.

SÉCULOS XIX E XX

No final do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram frequentemente confundidos com os gerentes ou administradores (o que ocorre até os dias atuais), sendo analisados meramente de um ponto de vista econômico, como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista.

Aqui cabe uma breve análise das diferenças e similaridades entre administradores e empreendedores, pois muito se discute a respeito desse assunto. Todo empreendedor necessariamente deve ser um bom adminis-

trador para obter o sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor. O empreendedor tem algo mais, algumas características e atitudes que o diferenciam do administrador tradicional. Mas para entender quais são estas características adicionais é preciso entender o que faz o administrador.

Diferenças e similaridades entre o administrador e o empreendedor

O administrador tem sido objeto de estudo há muito mais tempo que o empreendedor e, mesmo assim, ainda persistem dúvidas sobre o que o administrador realmente faz. Na verdade, não se propõe aqui encontrar respostas detalhadas para o tema, mas sim fornecer evidências ao leitor para um melhor entendimento dos papéis do administrador e do empreendedor. As análises efetuadas por Hampton (1991) sobre o trabalho do administrador e a proposição desse autor de um modelo geral para interpretar esse trabalho talvez resumam as principais abordagens existentes para se entender o trabalho do administrador ao longo dos últimos anos.

A abordagem clássica ou processual, com foco na impessoalidade, na organização e na hierarquia, propõe que o trabalho do administrador ou a arte de administrar concentre-se nos atos de planejar, organizar, dirigir e controlar. O principal divulgador desse princípio foi Henry Fayol, no início do século XX, e vários outros autores reformularam ou complementaram seus conceitos com o passar dos anos.

Outra abordagem sobre a função do administrador foi feita por Rosemary Stewart (1982), do Oxford Center Management Studies, que acreditava que o trabalho dos administradores é semelhante ao dos empreendedores, já que compartilham de três características principais: demandas, restrições e alternativas. Nesse método de Stewart não há a preocupação de estudar o conteúdo do trabalho do administrador. As demandas especificam o que tem de ser feito. Restrições são os fatores internos e externos da organização que limitam o que o responsável pelo trabalho administrativo pode fazer. Alternativas identificam as opções que o responsável tem na determinação do que e de como fazer.

Hampton (1991) diz ainda que os administradores diferem em dois aspectos: o nível que eles ocupam na hierarquia, que define como os processos administrativos são alcançados, e o conhecimento que detêm, segundo o

qual são funcionais ou gerais. Em relação aos níveis, o trabalho administrativo pode ser identificado como: de supervisão, médio e alto. Os supervisores tratam comumente de operações de uma unidade específica, como uma seção ou departamento. Os administradores médios ficam entre os mais baixos e os mais altos níveis na hierarquia em uma organização. E os administradores de alto nível são aqueles que têm a mais alta responsabilidade e a mais abrangente rede de interações. Outro aspecto estudado é a diferenciação dos gerentes em funcionais e gerais, independentemente do nível que ocupam na organização. Os funcionais são os encarregados de partes específicas de uma organização, e os gerais aqueles que assumem responsabilidades amplas e multifuncionais.

Outra abordagem relevante refere-se ao estudo de Kotter (1982) das características dos gerentes gerais, que procura mostrar o que os gerentes eficientes realmente fazem. Segundo Kotter, esses administradores criam e modificam agendas, incluindo metas e planos para sua organização e desenvolvem redes de relacionamentos cooperativos para implementá-los. Em sua maioria, esses gerentes são ambiciosos, buscam o poder, são especializados, têm temperamento imparcial e muito otimismo.

Mintzberg (1986) propôs uma abordagem que trata da atividade do trabalho gerencial, focando os papéis dos gerentes: interpessoais (representante, líder e ligação), informacionais (monitor, disseminador e interlocutor) e decisórios (empreendedor,¹ solucionador de distúrbios, “alocador” de recursos e negociador). Esses papéis dos gerentes podem variar dependendo de seu nível na organização, sendo mais ou menos evidente um ou outro papel. E mais: o administrador assume papéis em grupos sociais para efetivar as quatro ações processuais da abordagem clássica dos processos.

É relevante ressaltar que o perfeito controle (hierarquia) nem sempre garante que as ações planejadas sejam executadas conforme o plano estabelecido, pois outras variáveis interferem no processo administrativo. É neste ponto que as várias abordagens se complementam para explicar o trabalho do administrador. O Quadro 2.2 resume as abordagens citadas e o grau de influência de algumas características em relação a cada abordagem.

O empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, somados a

¹ Mintzberg identifica o empreendedor como um possível papel do administrador nesse caso. Neste livro, a abordagem do empreendedorismo é mais ampla.

Quadro 2.2 Comparação das quatro abordagens do papel do administrador

	ABORDAGENS			
	PROCESSO	Restrições, demandas e escolhas (STEWART)	PAPÉIS (MINTZBERG)	AGENDA (KOTTER)
Pessoalidade	Fraco	Forte	Forte	Forte
Uso do relacionamento interpessoal	Fraco	-	Forte	Forte
Foco nas organizações e ações conjuntas	Forte	Fraco	Médio	Médio
Utilização da hierarquia	Forte	Forte	Média	Forte

características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa (Quadro 2.3). De uma ideia, surge uma inovação, e desta, uma empresa.

Quadro 2.3 Características dos empreendedores de sucesso

São visionários	Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida, e o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator-chave para o seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
São indivíduos que fazem a diferença	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (Kao, 1989; Kets de Vries, 1997). Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para a maioria das pessoas, as boas ideias são daqueles que as veem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação. Para Schumpeter (1949), o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada. Para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém, ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.
São determinados e dinâmicos	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina.

(continua)

Quadro 2.3 Características dos empreendedores de sucesso (*continuação*)

São dedicados	Eles se dedicam 24h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família, e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Eles adoram o trabalho que realizam. É esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
São independentes e constroem o próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.
Ficam ricos	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios.
São líderes e formadores de equipes	Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que, para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos onde não detêm o melhor conhecimento.
São bem relacionados (networking)	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
São organizados	Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
Planejam, Planejam, Planejam	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marketing do negócio etc., sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.
Possuem conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em cursos, ou mesmo de conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.
Assumem riscos calculados	Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.
Criam valor para a sociedade	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Quando se analisam os estudos sobre o papel e as funções do administrador, efetuados por Mintzberg, Kotter, Stewart, e ainda sobre a abordagem processual do trabalho do administrador, pode-se dizer que existem muitos pontos em comum entre o administrador e o empreendedor. Ou seja, o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes.

Assim, quando a organização cresce, os empreendedores geralmente têm dificuldades de tomar as decisões do dia a dia dos negócios, pois se preocupam mais com os aspectos estratégicos, com os quais se sentem mais à vontade. As diferenças entre os domínios empreendedor e administrativo podem ser comparadas em cinco dimensões distintas de negócio: orientação estratégica, análise das oportunidades, comprometimento dos recursos, controle dos recursos e estrutura gerencial (Quadro 2.4). No Quadro 2.5 pode ser observada também uma comparação entre os empreendedores e os gerentes tradicionais, em relação a alguns temas relevantes. Fillion (1997) observa ainda que “o gerente é voltado para a organização de recursos, enquanto o empreendedor é voltado para a definição de contextos”.

É interessante notar que o empreendedor de sucesso tem ainda uma característica singular, que é o fato de conhecer como poucos o negócio em que atua, o que requer tempo e experiência. Talvez esse seja um dos motivos que levam à falência empresas criadas por jovens entusiasmados, mas sem o devido preparo.

Outro fator que diferencia o empreendedor de sucesso do administrador comum é o constante planejamento a partir de uma visão de futuro. Esse talvez seja o grande paradoxo a ser analisado já que o ato de planejar é considerado uma das funções básicas do administrador desde os tempos de Fayol, como já foi abordado na visão processual das atividades do administrador. Então, não seria o empreendedor aquele que assume as funções, os papéis e as atividades do administrador de forma complementar a ponto de saber utilizá-los no momento adequado para atingir seus objetivos? Nesse caso, o empreendedor estaria sendo um administrador completo, que incorpora as várias abordagens existentes sem se restringir a apenas uma delas e interage com seu ambiente para tomar as melhores decisões.

É interessante ainda destacar alguns mitos sobre os empreendedores. Existem vários, mas três em especial devem ser analisados com mais atenção.

Quadro 2.4 Comparação dos domínios empreendedor e administrativo (adaptado de Hisrich, 1986)

<p>Domínio Empreendedor</p> <p><i>Pressões nesta direção</i></p>	<p>Dimensões-chave do negócio</p>	<p>Domínio Administrativo</p> <p><i>Pressões nesta direção</i></p>
<p>Mudanças rápidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Tecnológicas •Valores sociais •Regras políticas 	<p>Dirigido pela percepção de oportunidades</p>	<p>Critérios de medição de desempenho; sistemas e ciclos de planeamento</p>
<p>Orientação para ação; decisões rápidas; gerenciamento de risco</p>	<p>Revolucionário com curta duração</p>	<p>Reconhecimento de várias alternativas; negociação da estratégia; redução do risco</p>
<p>Falta de previsibilidade das necessidades; falta de controle exato; necessidade de aproveitar mais oportunidades; pressão por mais eficiência</p>	<p>Em estágios periódicos com mínima utilização em cada estágio</p>	<p>Redução dos riscos pessoais; utilização de sistemas de alocação de capital e de planeamento formal</p>
<p>Risco da obsolescência; necessidade de flexibilidade</p>	<p>Uso mínimo dos recursos existentes ou aluguel dos recursos extras necessários</p>	<p>Habilidade no emprego dos recursos</p>
<p>Coordenação das áreas-chave de difícil controle; desafio de legitimar o controle da propriedade; desejo dos funcionários de serem independentes</p>	<p>Informal, com muito relacionamento pessoal</p>	<p>Formal, com respeito à hierarquia</p>
	<p>Controle dos recursos</p>	<p>Controle dos recursos</p>
	<p>Estrutura gerencial</p>	<p>Estrutura gerencial</p>

Quadro 2.5 Comparação entre gerentes tradicionais e empreendedores (Hisrich, 1998)

Temas	Gerentes Tradicionais	Empreendedores
Motivação principal	Promoção e outras recompensas tradicionais da corporação, como secretária, status, poder etc.	Independência, oportunidade para criar algo novo, ganhar dinheiro
Referência de tempo	Curto prazo, gerenciando orçamentos semanais, mensais etc. e com horizonte de planejamento anual	Sobreviver e atingir cinco a dez anos de crescimento do negócio
Atividade	Delega e supervisiona	Envolve-se diretamente
Status	Preocupa-se com o status e como é visto na empresa	Não se preocupa com o status
Como vê o risco	Com cautela	Assume riscos calculados
Falhas e erros	Tenta evitar erros e surpresas	Aprende com erros e falhas
Decisões	Geralmente concorda com seus superiores	Segue seus sonhos para tomar decisões
A quem serve	Aos outros (superiores)	A si próprio e a seus clientes
Histórico familiar	Membros da família trabalharam em grandes empresas	Membros da família possuem pequenas empresas ou já criaram algum negócio
Relacionamento com outras pessoas	A hierarquia é a base do relacionamento	As transações e acordos são a base do relacionamento

Mito 1: Empreendedores são natos, nascem para o sucesso

Realidade:

- ▶ Enquanto a maioria dos empreendedores nasce com certo nível de inteligência, empreendedores de sucesso acumulam habilidades relevantes, experiências e contatos com o passar dos anos.
- ▶ A capacidade de ter visão e perseguir oportunidades aprimora-se com o tempo.

Mito 2: Empreendedores são “jogadores” que assumem riscos altíssimos

Realidade:

- ▶ Tomam riscos calculados.
- ▶ Evitam riscos desnecessários.
- ▶ Compartilham o risco com outros.
- ▶ Dividem o risco em “partes menores”.

Mito 3: Os empreendedores são “lobos solitários” e não conseguem trabalhar em equipe

Realidade:

- ▶ São ótimos líderes.
- ▶ Criam times/equipes.
- ▶ Desenvolvem excelente relacionamento no trabalho com colegas, parceiros, clientes, fornecedores e muitos outros.

Conceituando empreendedorismo

Mas, afinal, qual é a melhor definição para empreendedorismo? Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso. Para o termo “empreendedor” existem muitas definições, mas uma das mais antigas e que talvez melhor reflita o espírito empreendedor seja a de Joseph Schumpeter (1949): *“O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.”*

Kirzner (1973) tem uma abordagem diferente. Para esse autor, o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Ambos, porém, são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um

indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

De acordo com Schumpeter, o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes; ou seja, é possível ser empreendedor dentro de empresas já constituídas. Neste caso o termo que se aplica é o empreendedorismo corporativo.² Outro estudo³ amplia ainda mais as aplicações do termo empreendedor, através da definição de oito tipos possíveis para o empreendedor (empreendedor nato, empreendedor que aprende, empreendedor serial, empreendedor corporativo, empreendedor social, empreendedor por necessidade, empreendedor herdeiro e o empreendedor “normal”/planejado). No entanto, este livro destina-se principalmente àqueles interessados em criar novos negócios de sucesso, visando à diminuição da mortalidade das pequenas empresas brasileiras e buscando contribuir para a consolidação do espírito empreendedor dos brasileiros.

Então, o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

1. Tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz.
2. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive.
3. Aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

O processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas. Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de geração de algo novo, de valor. Em segundo, requer a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. E em terceiro, que riscos calculados sejam assumidos e decisões críticas tomadas; é preciso ousadia e ânimo apesar de falhas e erros.

² Para saber mais sobre este assunto, aconselha-se ao leitor conhecer o livro *Empreendedorismo corporativo*, de José Carlos Assis Dornelas, publicado pela Campus-Elsevier.

³ Mais informações sobre o estudo podem ser obtidas no livro *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*, de José Carlos Assis Dornelas, publicado pela Campus-Elsevier

O empreendedor revolucionário é aquele que cria novos mercados, ou seja, o indivíduo que cria algo único, como foi o caso de Bill Gates, criador da Microsoft, que revolucionou o mundo com o sistema operacional Windows[®]. No entanto, a maioria dos empreendedores cria negócios em mercados já existentes, não deixando de ser bem-sucedidos por isso.

É possível ensinar empreendedorismo?

A próxima questão é se o empreendedorismo pode ser ensinado. Até alguns anos atrás, acreditava-se que o empreendedorismo era inato, que o empreendedor nascia com um diferencial e era predestinado ao sucesso nos negócios. Pessoas sem essas características eram desencorajadas a empreender. Como já se viu, isto é um mito. Hoje em dia, esse discurso mudou e, cada vez mais, acredita-se que o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e que o sucesso é decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio, do perfil do empreendedor e de como ele administra as adversidades que encontra no dia a dia de seu empreendimento. Os empreendedores inatos continuam existindo, e continuam sendo referências de sucesso, mas muitos outros podem ser capacitados para a criação de empresas duradouras. Isso não garante que apenas pelo ensino do empreendedorismo serão gerados novos mitos como Bill Gates, Sílvio Santos, Olavo Setúbal e Antônio Ermírio de Moraes. No entanto, com certeza o ensino de empreendedorismo ajudará na formação de melhores empresários, melhores empresas e na maior geração de riqueza ao país.

Deve-se entender quais são os objetivos do ensino de empreendedorismo, pois os cursos podem diferir de universidade para universidade ou escola técnica. Qualquer curso de empreendedorismo deveria focar: na identificação e no entendimento das habilidades do empreendedor; na identificação e análise de oportunidades; em como ocorre a inovação e o processo empreendedor; na importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico; em como preparar e utilizar um plano de negócios; em como identificar fontes e obter financiamento para o novo negócio; e em como gerenciar e fazer a empresa crescer.

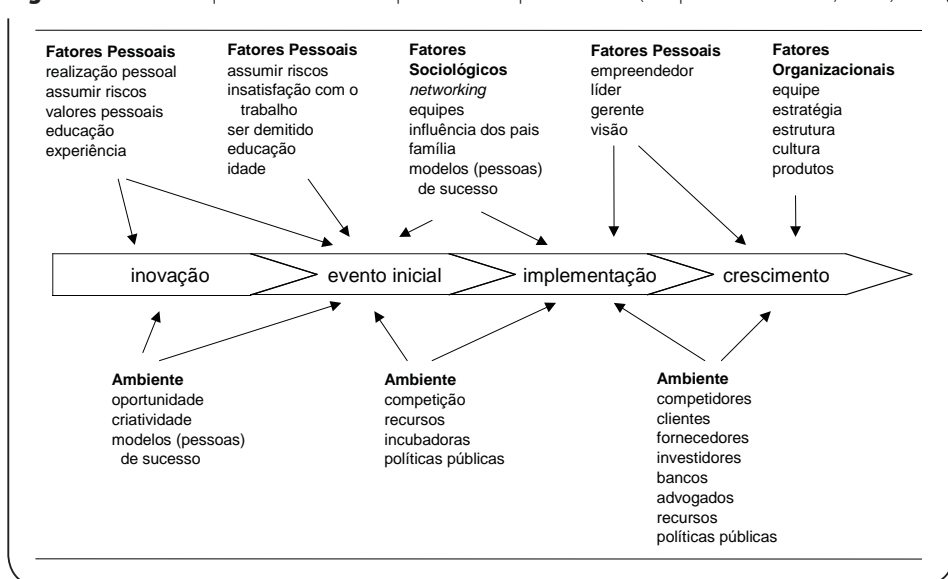
As habilidades requeridas de um empreendedor podem ser classificadas em três áreas: técnicas, gerenciais e características pessoais. As habilidades técnicas envolvem saber escrever, saber ouvir as pessoas e captar informações, ser um bom orador, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe e possuir

know-how técnico na sua área de atuação. As habilidades gerenciais incluem as áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa: marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, controle das ações da empresa e ser um bom negociador. Algumas características pessoais já foram abordadas anteriormente e incluem: ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ser orientado a mudanças, ser persistente e ser um líder visionário. As habilidades mencionadas e os objetivos gerais já expostos formam a base para a ementa de um curso de empreendedorismo.

O processo empreendedor

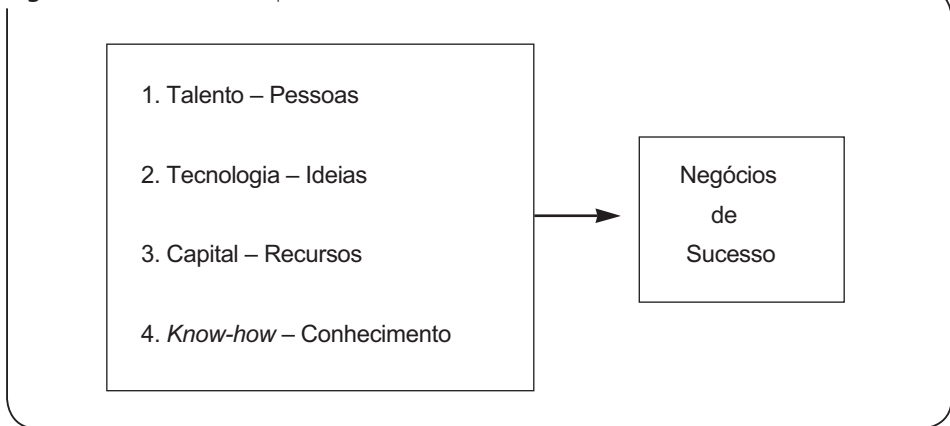
A decisão de tornar-se empreendedor pode ocorrer aparentemente por acaso. Isso pode ser testado fazendo-se uma pergunta básica a qualquer empreendedor que você conhece: o que o levou a criar sua empresa? Não se surpreenda se a resposta for: não sei, foi por acaso... Na verdade, essa decisão ocorre devido a fatores externos, ambientais e sociais, a aptidões pessoais ou a um somatório de todos esses fatores, que são críticos para o surgimento e o crescimento de uma nova empresa. O processo empreendedor inicia-se quando um evento gerador desses fatores possibilita o início de um novo negócio. A Figura 2.2 exemplifica alguns fatores que mais influenciam esse processo durante cada fase da jornada empreendedora.

Figura 2.2 Fatores que influenciam no processo empreendedor (adaptado de Moore, 1986).



Quando se fala em inovação, a semente do processo empreendedor, remete-se naturalmente ao termo inovação tecnológica. Nesse caso, existem algumas peculiaridades que devem ser entendidas para que se interprete o processo empreendedor ligado a empresas de base tecnológica. As inovações tecnológicas têm sido o diferencial do desenvolvimento econômico mundial. E o desenvolvimento econômico é dependente de quatro fatores críticos, que devem ser analisados, para então se entender o processo empreendedor (Figura 2.3).

Figura 2.3 Fatores críticos para o desenvolvimento econômico (Smilor & Gill, 1986).



O talento empreendedor resulta da percepção, direção, dedicação e de muito trabalho dessas pessoas especiais, que fazem acontecer. Onde existe esse talento, há a oportunidade de crescer, diversificar e desenvolver novos negócios. Mas talento sem ideias é como uma semente sem água. Quando o talento é somado à tecnologia e as pessoas têm boas ideias viáveis, o processo empreendedor está na iminência de ocorrer. Mas existe ainda a necessidade de um combustível essencial para que finalmente o negócio saia do papel: o capital. O componente final é o *know-how*, ou seja, o conhecimento e a habilidade de fazer convergir para um mesmo ambiente o talento, a tecnologia e o capital que fazem a empresa crescer (Tornatzky *et al.*, 1996).

Segundo Dertouzos (1999), a inovação tecnológica possui quatro pilares, os quais estão de acordo com os fatores anteriormente apresentados:

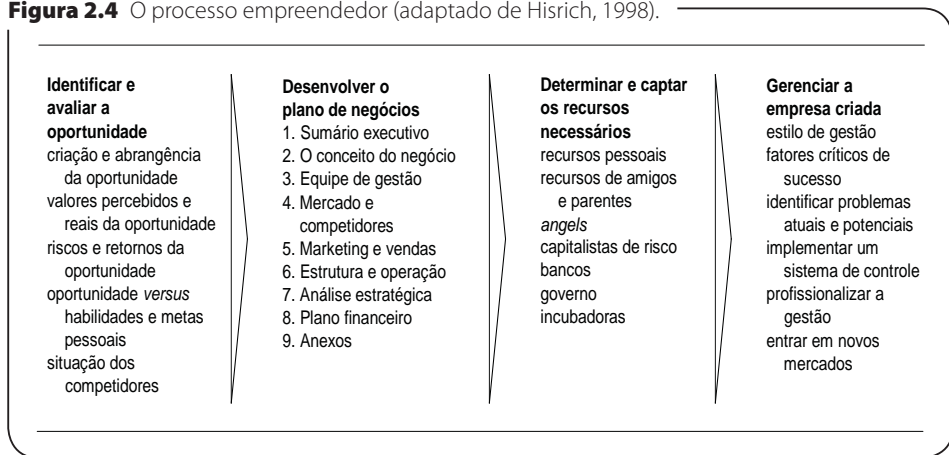
1. Investimento de capital de risco.
2. Infraestrutura de alta tecnologia.

3. Ideias criativas.
4. Cultura empreendedora focada na paixão pelo negócio.

Ainda segundo Dertouzos, esses quatro ingredientes são raros, pois, em sua concepção, primeiro vem a paixão pelo negócio e depois o dinheiro, o que contradiz a corrente de análise econômica, a qual pressupõe que deve haver um mercado consumidor e conseqüentemente possibilidades de lucro com o negócio. Dertouzos conclui afirmando que as invenções tecnológicas não ocorrem assim. Na verdade, o que acontece é um meio-termo: tanto as empresas buscam nos centros de pesquisa tecnologias inovadoras que, agregadas ao seu processo ou produto, promovam uma inovação tecnológica, como os centros de pesquisa desenvolvem tecnologias sem o comprometimento econômico, mas que posteriormente poderão ser aplicadas nas empresas.

Feitas as devidas considerações a respeito do processo de inovação tecnológica e sua importância para o desenvolvimento econômico, pode-se então entender as fases do processo empreendedor:⁴ 1. identificar e avaliar a oportunidade; 2. desenvolver o plano de negócios; 3. determinar e captar os recursos necessários; e 4. gerenciar a empresa criada (veja a Figura 2.4).

Figura 2.4 O processo empreendedor (adaptado de Hisrich, 1998).



Embora as fases sejam apresentadas de forma sequencial, nenhuma delas precisa ser completamente concluída para que se inicie a seguinte. Por exemplo, ao se identificar e avaliar uma oportunidade (fase 1), o empreen-

⁴ Uma alternativa para o processo empreendedor, incluindo a fase de geração de ideias e com uma abordagem cíclica, é apresentada no livro *Plano de negócios, seu guia definitivo*, de José Carlos Assis Dornelas, publicado pela Campus-Elsevier.

dedor deve ter em mente o tipo de negócio que deseja criar (fase 4). Muitas vezes ocorre ainda outro ciclo de fases antes de se concluir o processo completo. É o caso em que o empreendedor elabora o seu primeiro plano de negócios e, em seguida, apresenta-o para um capitalista de risco, que faz várias críticas e sugere ao empreendedor mudar toda a concepção da empresa antes de vir procurá-lo de novo. Nesse caso, o processo chegou até a fase 3, e voltou novamente para a fase 1, recomençando um novo ciclo sem ter concluído o anterior. O empreendedor não deve desanimar diante dessa situação, que é muito frequente.

Identificar e avaliar uma oportunidade é a parte mais difícil...

Existe uma lenda segundo a qual a oportunidade é como um velho sábio barbudo, baixinho e careca, que passa ao seu lado. Normalmente você não o nota... Quando percebe que ele pode ajudar você, tenta desesperadamente correr atrás do velho e, com as mãos, tenta tocá-lo na cabeça para abordá-lo. Mas quando finalmente você toca na cabeça do velho, ela está toda cheia de óleo e seus dedos escorregam, sem conseguir segurar o velho, que vai embora...

Quantas vezes você não sentiu que deixou o velho passar? Realmente não é fácil, mas os empreendedores de sucesso “agarram o velho” com as duas mãos logo no primeiro instante, usufruindo o máximo que podem de sua sabedoria. Mas como se distingue o velho sábio daquele que não traz algo de valor? Aí entra o talento, o conhecimento, a percepção e o *feeling* do empreendedor. Muitos dizem que isso ocorre por sorte. No entanto, muitos também dizem que sorte é o encontro da competência com a oportunidade! No próximo capítulo, será dado destaque especial para a identificação e a avaliação de oportunidades.

A segunda fase do processo empreendedor — desenvolver o plano de negócios — talvez seja a que mais dê trabalho para os empreendedores de primeira viagem. Ela envolve vários conceitos que devem ser entendidos e expressos de forma escrita, em poucas páginas, dando forma a um documento que sintetiza toda a essência da empresa, sua estratégia de negócio, seu mercado e competidores, como vai gerar receitas e crescer etc. Nos Capítulos 5 e 6, serão apresentados todos os aspectos que envolvem a elaboração de um bom plano de negócios, suas armadilhas, dicas e ferramentas que podem auxiliar o empreendedor nessa tarefa.

Determinar os recursos necessários é consequência do que foi feito e planejado no plano de negócios. Já a captação dos recursos pode ser feita de

várias formas e por meio de várias fontes distintas. Há alguns anos, as únicas possibilidades de obter financiamento ou recursos, no Brasil, era recorrer aos bancos e a economias pessoais, à família e aos amigos. Atualmente, com a globalização das economias e os mercados mundiais, e com a estabilização econômica do país, o Brasil passou a ser visto como um celeiro de oportunidades a serem exploradas pelos capitalistas, ainda mais com a elevação do país ao status de grau de investimento pelas agências internacionais que avaliam os riscos de investir nos países. Esses mesmos capitalistas preferiam aplicar suas divisas no mercado financeiro, que lhes proporcionava retornos imbatíveis. Começa a ser comum encontrar a figura do capitalista de risco no país e, principalmente, do *angel*, ou anjo — investidor pessoa física —, que prefere arriscar em novos negócios a deixar todo seu dinheiro aplicado nos bancos. Isso vem ocorrendo nos setores onde as empresas podem crescer rapidamente, como o de empresas de tecnologia, e já está mudando todo um paradigma de investimentos no Brasil, o que é saudável para o país e para os novos empreendedores que estão surgindo.

Gerenciar a empresa parece ser a parte mais fácil, pois as outras já foram feitas. Mas não é bem assim. Cada fase do processo empreendedor tem seus desafios e aprendizados. Às vezes, o empreendedor identifica uma excelente oportunidade, elabora um bom plano de negócios e “vende” a sua ideia para investidores que acreditam nela e concordam em financiar o novo empreendimento. Quando é hora de colocar as ações em prática, começam a surgir os problemas. Os clientes não aceitam tão bem o produto, surge um concorrente forte, um funcionário-chave pede demissão, uma máquina quebra e não existe outra para repor, enfim, problemas vão existir e precisarão ser solucionados. Aí é que entra o estilo de gestão do empreendedor na prática, que deve reconhecer suas limitações e saber, antes de qualquer coisa, recrutar uma excelente equipe de profissionais para ajudá-lo a gerenciar a empresa, implementando ações que visem a minimizar os problemas, e identificando o que é prioridade e o que é crítico para o sucesso do empreendimento.

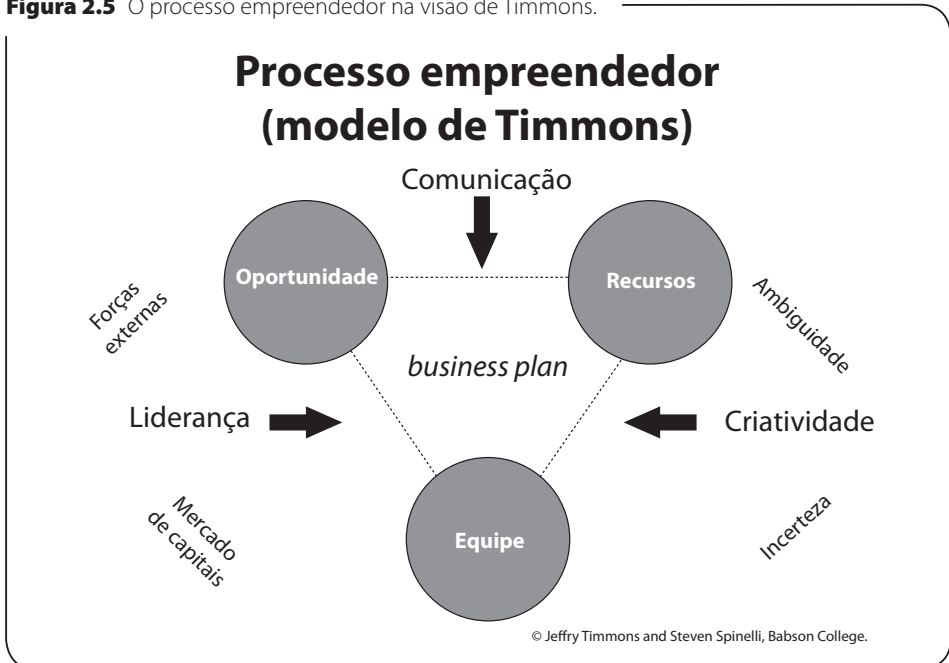
Existe outra forma de se analisar os aspectos críticos do processo empreendedor. Proposta inicialmente por Timmons (1994),⁵ que foi professor do Babson College, Estados Unidos, leva o empreendedor a priorizar a

⁵ Para saber mais sobre o modelo de Timmons, aconselha-se ao leitor conhecer a edição em português do maior *best-seller* americano de empreendedorismo, adaptado para a realidade brasileira por José Dornelas, Jeffrey Timmons e Steve Spinelli: trata-se do livro *Criação de novos negócios, empreendedorismo para o século XXI*, publicado pela Campus-Elsevier.

análise de três fatores fundamentais. O primeiro fator é a oportunidade, que deve ser avaliada para que se tome a decisão de continuar ou não com o projeto. O segundo fator é a equipe empreendedora, ou seja, quem, além do empreendedor, estará atuando em conjunto neste projeto. E mais, estas pessoas que formam a equipe empreendedora têm perfil complementar? Finalmente, quais são os recursos, como e onde esta equipe irá consegui-los? É muito importante que a questão relativa à análise dos recursos necessários para o início do negócio seja a última a ser feita, para evitar que o empreendedor e sua equipe restrinjam a análise da oportunidade, a primeira das tarefas a ser realizada. Na verdade, às vezes a formação da equipe ocorre até antes da identificação de uma boa oportunidade, ou ainda, o empreendedor já possui os recursos, mas não identificou uma boa oportunidade de negócios; porém o mais comum é a identificação da oportunidade, formação da equipe e captação dos recursos. O empreendedor deve ter em mente ainda que nem sempre a equipe inicial estará completa e que após a captação dos recursos necessários esta pode e deverá ser complementada.

A Figura 2.5 apresenta estes três fatores essenciais para a existência do processo empreendedor, agrupados como proposto por Timmons (1994). O planejamento, por meio de um plano de negócios (*business plan*), é a ferra-

Figura 2.5 O processo empreendedor na visão de Timmons.



menta do empreendedor, com a qual sua equipe avalia oportunidades, identifica, busca e aloca os recursos necessários ao negócio, planeja as ações a serem tomadas, implementa e gerencia o novo negócio. Obviamente, muitas incertezas estarão presentes ao longo de todo o processo, e a equipe empreendedora deverá saber como lidar com os riscos de forma calculada, analisando as várias possibilidades existentes e as possíveis consequências para o negócio e para eles mesmos.

Resumo do capítulo

Neste capítulo foram apresentadas as evidências que mostram quanto o empreendedorismo está influenciando positivamente o desenvolvimento econômico dos países, e como esses países têm dado atenção ao assunto. É apresentado um panorama geral do estágio de desenvolvimento do empreendedorismo no mundo e no Brasil, bem como são analisadas as perspectivas para os próximos anos. O surgimento do empreendedorismo, passando pelas definições e comparações com os conceitos administrativos, até o entendimento do processo empreendedor, é abordado de forma objetiva, visando a prover o leitor com dados que o façam refletir e se interessar pelo assunto.

Questões para discussão

1. Por que estudar empreendedorismo? Qual a motivação que leva as pessoas a discutirem o assunto?
2. O que é empreendedorismo? O que é ser empreendedor? Dê um exemplo de um empreendedor que você conhece. Por que você considera essa pessoa empreendedora? Das características do empreendedor listadas no texto, quais essa pessoa possui?
3. Faça uma pesquisa na internet e em material complementar/outras livros, como o *Empreendedorismo na prática*, e tente identificar mais informações sobre outros tipos de empreendedores. Há pelo menos oito tipos de empreendedores citados como possíveis (maneiras de classificar um empreendedor). Cite pelo menos um exemplo para cada um dos oito tipos. O que os diferencia? O que eles têm em comum?

4. O empreendedor é um super-homem ou apenas um administrador?
5. Qual a importância da inovação no processo empreendedor? Quanto a criatividade pode influenciar o processo de inovação? Você se considera criativo(a)?



Acesse o fórum do empreendedorismo no site www.josedornelas.com.br, deixe suas respostas e leia o que outras pessoas pensam a respeito destas questões.

Algumas questões extras:

6. Teste sua criatividade (exercício individual):
 - 6.1. Inicialmente, pegue uma folha de papel em branco e um lápis ou caneta.
 - 6.2. Desenhe um círculo completo nesse papel.
 - 6.3. Faça um ponto dentro do círculo.
 - 6.4. Agora, faça um traço sobre o círculo, dividindo-o em duas partes.
 - 6.5. Em cada uma das partes escreva o nome de uma flor diferente.
 - 6.6. Compare o seu resultado com os demais colegas.

Observação: Veja os comentários sobre este exercício a seguir. Mas antes, faça o exercício!

Análise do exercício 6:

Esse exercício serve para mostrar como as pessoas são condicionadas pelo meio onde vivem e sempre pensam e agem da mesma forma, numa certa inércia intelectual e criativa. Isso não significa que sejam pessoas sem talento, sem criatividade, ou que não possam ser empreendedores de sucesso. Apenas mostra o quanto precisam ser despertadas para as oportunidades, não se deixando levar pela rotina, nem deixando o velho barbudo passar... Pois bem, quantas pessoas colocaram o ponto no centro do círculo? Quantas pessoas fizeram o traço cortando o círculo em duas partes iguais e passando pelo ponto? Quantas pessoas escolheram as flores rosa, margarida ou violeta? Quantas fizeram as três coisas? Com

certeza, uma grande parte do grupo respondeu sim a pelo menos uma das questões anteriores. Qual a sua conclusão a respeito? Por que isso ocorreu?

- 7.** Agora, teste seus conhecimentos sobre o indivíduo empreendedor e reforce os conceitos do capítulo.
1. A principal motivação de um empreendedor para iniciar um negócio é:
 - a) ganhar dinheiro;
 - b) ser famoso (status);
 - c) segurança;
 - d) ser independente;
 - e) ter poder.
 2. Para ser um empreendedor de sucesso, você precisa de:
 - a) dinheiro;
 - b) muito trabalho;
 - c) sorte;
 - d) uma boa ideia;
 - e) todas as anteriores.
 3. Os empreendedores são melhores como:
 - a) gerentes;
 - b) capitalistas de risco;
 - c) administradores;
 - d) fazedores.
 4. Os empreendedores:
 - a) assumem altos riscos;
 - b) não assumem riscos;
 - c) assumem riscos calculados;
 - d) não se preocupam com riscos.
 5. Os empreendedores são apaixonados por:
 - a) novas ideias;
 - b) novos empregados;
 - c) novos conceitos administrativos;
 - d) novos produtos;
 - e) todas as anteriores.

6. Os empreendedores geralmente criam:
- novas empresas de serviços;
 - novas empresas de manufatura;
 - novas empresas de construção;
 - novas empresas de tecnologia;
 - mais de uma empresa.

Análise do exercício 7:

- Resposta *d*. O empreendedor necessita ser independente e não aceita a ideia de trabalhar para os outros como empregado. Isso o leva a assumir riscos e a trabalhar várias horas por dia e fins de semana no próprio negócio.
 - Resposta *e*. Dinheiro, muito trabalho e uma boa ideia são ingredientes indispensáveis para o empreendedor obter sucesso. Mas, além disso, é preciso estar no lugar certo, na hora certa, e ter a competência necessária para detectar e aproveitar as oportunidades.
 - Resposta *d*. Os empreendedores são aqueles que fazem as coisas acontecerem.
 - Resposta *c*. Os empreendedores não são loucos. Sabem que assumir riscos faz parte da aventura empreendedora, porém, o fazem de maneira calculada.
 - Resposta *e*. Tudo que é novo deixa o empreendedor apaixonado, pois alimenta sua criatividade. E a criatividade induz à inovação, que é um ingrediente indispensável do processo empreendedor.
 - Resposta *e*. Estatísticas mostram que a maioria dos empreendedores não se contenta em criar apenas um negócio, independentemente de sucesso ou fracasso. A sede pelo novo faz com que os empreendedores estejam sempre pensando em novas formas de se fazer a mesma coisa ou em criar algo diferente.
- 8.** Você é um empreendedor em potencial? Então faça o teste a seguir e analise o seu desempenho.

AUTOAVALIAÇÃO DE SEU PERFIL EMPREENDEDOR (AMBIENTE, ATITUDES E *KNOW-HOW*)

- i. Atribua à sua pessoa uma nota de 1 a 5 para cada uma das características a seguir e escreva a nota na última coluna.
- ii. Some as notas obtidas para todas as características.
- iii. Analise seu resultado global com base nas explicações ao final.
- iv. Destaque seus principais pontos fortes e pontos fracos.
- v. Quais dos pontos fortes destacados são mais importantes para o seu desempenho como empreendedor?
- vi. Quais dos pontos fracos destacados deveriam ser trabalhados para que o seu desempenho seja melhorado? É possível melhorá-los?

Características	Excelente 5	Bom 4	Regular 3	Fraco 2	Insuficiente 1	NOTA
Comprometimento e determinação						
1. É proativo na tomada de decisão						
2. É tenaz e obstinado						
3. Tem disciplina e dedicação						
4. É persistente ao resolver problemas						
5. É disposto ao sacrifício para atingir metas						
6. É capaz de imersão total nas atividades que desenvolve						
Obsessão pelas oportunidades						
7. Procura ter conhecimento profundo das necessidades dos clientes						
8. É dirigido pelo mercado (<i>market driven</i>)						
9. É obcecado por criar valor e satisfazer os clientes						
Tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas						
10. Corre riscos calculados (analisa tudo antes de agir)						
11. Procura minimizar os riscos						
12. Tolerância às incertezas e falta de estrutura						
13. Tolerância ao estresse e conflitos						
14. É hábil em resolver problemas e integrar soluções						
Criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação						
15. Não é convencional, tem cabeça aberta, pensa						
16. Não se conforma com o <i>status quo</i>						
17. É hábil em se adaptar a novas situações						
18. Não tem medo de falhar						
19. É hábil em definir conceitos e detalhar ideias						
Motivação e superação						
20. É orientado para metas e resultados						
21. É dirigido pela necessidade de crescer e atingir melhores resultados						

(continua)

(continuação)

Características	Excelente 5	Bom 4	Regular 3	Fraco 2	Insuficiente 1	NOTA
22. Não se preocupa com status e poder						
23. Tem autoconfiança						
24. É ciente de suas fraquezas e forças						
25. Tem senso de humor e procura estar animado						
Liderança						
26. Tem iniciativa						
27. Tem poder de autocontrole						
28. Transmite integridade e confiabilidade						
29. É paciente e sabe ouvir						
30. Sabe construir times e trabalhar em equipe						
TOTAL						

Analise seu desempenho:

120 a 150 pontos: Você provavelmente já é um empreendedor, possui as características comuns aos empreendedores e tem tudo para se diferenciar no mundo dos negócios.

90 a 119 pontos: Você possui muitas características empreendedoras e às vezes se comporta como um, porém você pode melhorar ainda mais, se equilibrar os pontos ainda fracos com os pontos já fortes.

60 a 89 pontos: Você ainda não é muito empreendedor e provavelmente se comporta, na maior parte do tempo, como um administrador e não um “fazedor”. Para se diferenciar e começar a praticar atitudes empreendedoras procure analisar os seus principais pontos fracos e definir estratégias pessoais para eliminá-los.

Menos de 59 pontos: Você não é empreendedor e, se continuar a agir como age, dificilmente será um. Isto não significa que você não tem qualidades, apenas que prefere seguir a ser seguido. Se você pretende ter um negócio próprio, reavalie sua carreira e seus objetivos pessoais.

Principais pontos fortes

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Principais pontos fracos

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Definição de estratégia a seguir:

Resultados desejados e prazo para alcançá-los:



Sugestão: Você pode realizar vários outros testes, inclusive o mais conhecido teste mundial de perfil empreendedor (McClelland), no portal www.planode-negocios.com.br.

9. Uma experiência inesquecível

Nos cursos de empreendedorismo, uma das experiências mais gratificantes para os participantes é o momento em que têm a oportunidade de conhecer de perto empreendedores de sucesso. Isso pode ocorrer de várias formas, assistindo a palestras, debates etc. Contudo, a que mais tem tido alto índice de satisfação é a entrevista com o empreendedor. Tanto o entrevistador (você), como o entrevistado (o empreendedor) acabam por se satisfazer com a experiência. Assim, a seguir encontra-se um roteiro sugerido para que você faça a sua entrevista com o empreendedor. Mesmo não tendo experiência prévia com este tipo de atividade, você perceberá que o aprendizado será inesquecível, comprovando na prática muito do que foi exposto até aqui. Este roteiro tem sido usado por vários alunos de graduação e pós-graduação e tem-se mostrado bastante útil no momento da entrevista. É o mesmo roteiro utilizado para a descrição dos estudos de casos do livro. Além da entrevista transcrita em forma de caso de sucesso, uma boa sugestão é a gravação da entrevista com o empreendedor e posterior divulgação do vídeo na internet em sites e comunidades virtuais, como foi feito pelo autor com as entrevistas dos estudos de casos, disponíveis em www.josedornelas.com.br. Boa sorte!

Preparação para a entrevista com o empreendedor

Este trabalho é um trabalho de campo, de pesquisa. Logo após fazer a entrevista com o empreendedor, você deve transcrever as informações para seu relatório final em forma de estudo de caso escrito e em vídeo (use como exemplo os vídeos dos casos deste livro). Envie uma cópia

do relatório final da entrevista a ele. O propósito da entrevista é o de conhecer melhor como ocorre o processo empreendedor. O modelo do processo empreendedor citado no livro, bem como o modelo de Timmons, com certeza, serão muito úteis. Como sugestão, coloque o vídeo de sua entrevista no portal www.planodenegocios.com.br, que possui uma área gratuita de vídeos sobre ideias de negócios e histórias de empreendedores. Atente para os seguintes pontos:

1. Que fatores o influenciaram a se tornar empreendedor?
2. Que pessoas/empreendedores o inspiraram?
3. Alguém de sua família era empreendedor?
4. Houve algum evento de “disparo” para iniciar o negócio? (demissão, aposentadoria, outro?...)
5. Ele criou seu próprio negócio durante a faculdade/colégio?
6. Que educação formal ele teve? Foi relevante para o negócio?
7. Como o empreendedor encontrou a oportunidade?
8. Como ele avaliou a oportunidade?
9. Ele tinha um plano de negócios? Se não, ele fez algum tipo de planejamento? Peça que explique
10. Que experiência de trabalho anterior o empreendedor teve antes de abrir o negócio?
11. Quais são suas forças e fraquezas?
12. Ele teve sócios?
13. Pergunte sobre os sócios; eles complementaram suas habilidades para tocar o negócio?
14. Que recursos (econômicos/financeiros) ele precisou para implementar o negócio?
15. Onde e como ele obteve estes recursos?
16. Quando ele obteve seu primeiro cliente?

17. Qual foi o momento mais crítico no início do negócio ou mesmo depois de sua criação? Como foi superado?
18. Qual foi o momento de maior satisfação?
19. Qual é o lado positivo de ser empreendedor? E o negativo?
20. Como a carreira como empreendedor afetou sua família?
21. Pergunte se ele faria isso de novo. Caso positivo, o que faria diferente?
22. Que conselhos ele daria a uma pessoa que quer se tornar um empreendedor?

Conclua o relatório com as suas observações a respeito da entrevista, do empreendedor e de sua empresa. O relatório total geralmente fica entre quatro e cinco páginas de folhas tamanho A4 e o vídeo pode ter de trinta minutos a mais de uma hora de gravação. Considere a maior parte das páginas para a descrição do caso/entrevista e uma página para a análise. Para os anexos não existe restrição quanto ao número de páginas. Compartilhe a experiência com os demais colegas.