

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Carlos Fernando Cruz

**OS MOTIVOS QUE DIFICULTAM A AÇÃO EMPREENDEDORA
CONFORME O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES. UM
ESTUDO DE CASO: PRAMP'S LANCHONETE**

Dissertação de Mestrado

**Florianópolis
2005**

CARLOS FERNANDO CRUZ

**OS MOTIVOS QUE DIFICULTAM A AÇÃO EMPREENDEDORA
CONFORME O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES. UM
ESTUDO DE CASO: PRAMP'S LANCHONETE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção de grau de Mestre em Engenharia.

Orientador: Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Florianópolis

2005

C957m Cruz, Carlos Fernando

Os motivos que dificultam a ação empreendedora conforme o ciclo de vida das organizações. Um estudo de caso: Pramp's lanchonete / Carlos Fernando Cruz; orientador Álvaro Guillermo Rojas Lezana – Florianópolis, 2005.
125 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2005.

Inclui bibliografia

1. Empreendedorismo. 2. Características empreendedoras. 3. Ciclo de vida das organizações. I. Lezana, Álvaro Guillermo Rojas. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

CDU

CARLOS FERNANDO CRUZ

**OS MOTIVOS QUE DIFICULTAM A AÇÃO EMPREENDEDORA
CONFORME O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES. UM
ESTUDO DE CASO: PRAMP'S LANCHONETE**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 29 de março de 2005.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

Banca Examinadora

Prof. Raul Sidnei Wazlawick, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Rogério Cid Bastos, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

**Dedico este trabalho aos meus pais,
Sebastião Fernando Cruz (*in memoriam*) e Dalva
Terezinha Domingues Cruz, que, com energia,
ternura e inteligência me ensinaram a arte de
viver.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro, a DEUS, por me dar força, resistência e luz, requisitos primordiais para execução deste trabalho.

Agradeço, a minha família, que é a base de tudo para um profícuo aperfeiçoamento humano.

Agradeço a Maria Fernanda, minha futura esposa, por sua paciência, pelo carinho e sua presença que alegra a minha família.

Agradeço aos amigos e irmãos, que por tantas vezes estiveram ao meu lado prestando a vossa fraternidade.

Agradeço ao professor Lezana, meu orientador, que, com sabedoria, tolerância e abnegação, se constituiu em figura central desta conquista.

Agradeço aos membros da Banca Examinadora de Defesa desta Dissertação, aos professores Raul e Rogério, a eles o meu reconhecimento.

Agradeço a todas as pessoas que, na Universidade Federal de Santa Catarina, tornaram possível que eu pudesse fazer esse curso e realizar o meu trabalho.

Agradeço a PRAMP'S Lanchonete, por abrir suas portas, permitindo a oportunidade de adquirir experiências, produzir pesquisa e realizar o Estudo de Caso.

Agradeço ainda a grande família da Faculdade Capivari (FUCAP), pela orientação, parceria e conhecimentos necessários na construção desse projeto.

A todos estes (e a todos aqueles que, por falha minha, não foram mencionados) o meu muito obrigado.

“Em sociedade empreendedora, os indivíduos enfrentam um enorme desafio, desafio este que precisam explorar como sendo oportunidade: a necessidade por aprendizado e reaprendizado continuados.”

DRUCKER

RESUMO

CRUZ, Carlos Fernando. **Os motivos que dificultam a ação empreendedora conforme o ciclo de vida das organizações.** Um estudo de caso: Pramp's lanchonete. 2005. 125 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O presente trabalho objetiva o estudo do empreendedorismo em sua abrangência e relevância, passando por um retrospecto da evolução cronológica do conceito, desde os seus primórdios, até as habilidades, características e competência peculiares aos empreendedores, dando ênfase aos motivos pelos quais os empreendedores no decorrer do ciclo de vida organizacional, geralmente a partir da fase de sobrevivência, deixam adormecer aquilo que o tornou um ser social tão especial, o espírito empreendedor. A atual abordagem do empreendedor consiste em um indivíduo extremamente importante para a humanidade, capaz de promover o desenvolvimento econômico e social, deixando de ser aquele desestruturador, que muitas vezes não era bem quisto pela sociedade, devido ao seu grande poder de mudança e transformação, capacidade de criar o novo, o inédito. Partindo desse pressuposto, torna-se pertinente um estudo com base em literatura especializada sobre o empreendedorismo e o ciclo de vida das organizações, a fim de estabelecer um comparativo através de um estudo de caso, em uma empresa empreendedora possuidora de alguns anos de experiência, no intuito de contextualizá-la e verificar quais fatores fizeram com que houvesse uma “hibernação”, do espírito empreendedor. Não significando sua extinção, apenas uma dormência, devido a fatores controláveis ou incontroláveis, que impedem a ação e reação limitando suas atitudes, mas talvez algo temporariamente necessário para se repensar e reestruturar valores e objetivos em prol de novas ações empreendedoras.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Características empreendedoras. Ciclo de vida das organizações.

ABSTRACT

CRUZ, Carlos Fernando. **Os motivos que dificultam a ação empreendedora conforme o ciclo de vida das organizações.** Um estudo de caso: Pramp's lanchonete. 2005. 125 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This work intends the study of entrepreneurship in general, through the retrospect of the chronological evolution of its concept, from its primitive to its abilities, qualities and particular competences to the entrepreneur, emphasizing the reasons through he/she in the enterprise life's cycle, generally since the survival phase, which they quit what became him/her so special: the entrepreneurs spirit. Nowadays, the entrepreneur approach means a person extremely important, who has the capacity of increasing the economic and social development and not being someone destructive, sometimes's seen improperly into the society, because of his/her great power of changing, his/her capacity of creating the unusual. Based in the argument, it is pertinent a study about the specific literature on entrepreneur and the enterprise life's cycle, to make an estimate, based in a case of a stablished enterprise to understanding in a specific context what becomes the entrepreneur spirit into a numbness. It doesn't mean its extinction, just a while, linked to the controllable or uncontrollable stuffs, which impeach the action and reaction, putting limits to his/her attitudes, maybe for a while, to rethink and rebuild the values and goals of the new entrepreneur actions.

Keywords: entrepreneur, entrepreneur characteristics, enterprise life's cycle.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de Vida e estágios evolutivos.....	68
Figura 2 - A natureza do crescimento e do envelhecimento	77
Figura 3 - Crescimento vs. envelhecimento	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diversos enfoques sobre empreendedores	33
Quadro 2 - Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor ..	47
Quadro 3 - Características do empreendedor	53
Quadro 4 - O trabalho do empreendedor e seus requisitos	54
Quadro 5 - Comparação entre gerente e empreendedor.....	56
Quadro 6 - Agentes na empresa inovadora	58
Quadro 7 - Comparativo das prioridades de dois executivos empreendedores	59
Quadro 8 - Comparativo das características do crescimento x envelhecimento organizacional	91

LISTA DE SIGLAS

ANPROTEC – Associação nacional de entidades promotoras de empreendimento de tecnologias avançadas

CNI – Confederação nacional das indústrias

GEM – *Global entrepreneurship monitor*

GEPE – Grupo de estudos da pequena empresa

PR – Paraná

SEBRAE – Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas

Softex – Sociedade brasileira para exportação de *software*

TAE – Taxa de atividade empreendedora

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Apresentação do tema	14
1.2 Definição do problema e tema de estudo	15
1.3 Objetivos	16
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	16
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	16
1.4 Justificativa teórico-prática	17
1.5 Estruturação do estudo	20
2 REVISÃO BIBLIOGRAFICA	21
2.1 Origem do empreendedorismo	21
2.1.1 <i>Empreendedorismo no mundo</i>	21
2.1.2 <i>Empreendedorismo no Brasil</i>	25
2.2 EMPREENDEDORISMO	29
2.2.1 <i>Definições de Empreendedorismo</i>	29
2.2.2 <i>As várias abordagens sobre Empreendedorismo</i>	34
2.2.3 <i>Importância econômica do Empreendedorismo</i>	37
2.2.4 <i>Abrangência do Empreendedorismo</i>	41
2.3 EMPREENDEDOR	42
2.3.1 <i>Definições de Empreendedor</i>	43
2.3.2 <i>Perfil do empreendedor</i>	48
2.3.3 <i>Características, habilidades e competências do Empreendedor</i>	51
2.3.4 <i>Diferenças entre Empreendedor e Empresário</i>	55
2.4 Importância do empreendedor no mundo	60

2.5 O empreendedorismo e o ciclo de vida da organização.....	65
2.5.1 <i>Ciclo de vida da organização sob o ponto de vista de Bernardi.....</i>	66
2.5.2 <i>Ciclo de vida da organização sob o ponto de vista de Gerber.....</i>	69
2.5.2.1 <i>O empreendedor.....</i>	69
2.5.2.2 <i>O administrador.....</i>	70
2.5.2.3 <i>O técnico.....</i>	71
2.5.2.4 <i>Ciclo de vida das pequenas empresas.....</i>	71
2.5.2.5 <i>O modelo empreendedor proposto por Gerber.....</i>	76
2.5.3 <i>Ciclo de vida das organizações sob o ponto de vista de Adizes.....</i>	77
2.5.3.1 <i>Crescimento.....</i>	79
2.5.3.2 <i>Envelhecimento.....</i>	87
3 ESTUDO DE CASO.....	93
3.1 Natureza da pesquisa.....	93
3.2 Caracterização da pesquisa.....	94
3.3 Seleção da empresa.....	95
3.4 Definição das categorias de análise.....	96
3.5 Técnica de coleta de dados.....	96
3.6 Limitações do estudo.....	99
3.7 Estudo de caso: Pramp's lanchonete.....	100
3.7.1 <i>Histórico.....</i>	100
3.7.2 <i>Evolução organizacional.....</i>	106
4 CONCLUSÕES.....	115
REFERÊNCIAS.....	118
ANEXO.....	121

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

A sociedade moderna vem passando por muitas mudanças, violentas e rápidas. Isto exige atitudes arrojadas, corajosas, ousadas, inovadoras e acima de tudo ágeis, viabilizando desta forma soluções para as mais diversas situações que a conjuntura assim impuser.

É então, neste momento, que surge a necessidade de pessoas com o “espírito empreendedor”. Durante séculos esta personalidade social foi tida como desestruturador social, dotadas de características, as quais fugiam dos padrões determinantes e impostos pela sociedade. Contudo, o mundo se transformou, a humanidade evoluiu, as inovações e transformações exigiram novas atitudes e comportamentos. Nesta hora é dado um novo conceito ao termo “empreendedor”, o qual, a partir de então, se torna figura vital a sobrevivência da humanidade.

Hoje a concepção do empreendedor deixou de ser aquela do passado e passou a representar aquele ou aquela que faz a diferença possuindo características e habilidades diferenciadas. São os empreendedores que estão rompendo barreiras comerciais e culturais encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riquezas para a sociedade.

Atualmente podemos observar que é crescente o número de novos empreendedores, contudo verificamos que muitos não estão preparados o suficiente para sustentar esta nova realidade, acabando por fracassar em seu projeto. Para isso, é necessário à criação de estruturas de apoio ao empreendedor, sejam elas: financeira, técnica, etc. Há também, os casos em que, o empreendedor através de sua coragem, ousadia, criatividade, inovação, flexibilidade, agilidade, dentre outras, realiza seus sonhos e os concretiza.

Neste momento nasce uma outra questão, a partir do momento em que o empreendedor se firmou no mercado, “O negócio deu certo”, ele precisa sobreviver. Para isto resta a ele duas alternativas, uma seria se acomodar e simplesmente tocar

o seu negócio e mantê-lo da forma que está, se comportando desta forma, o empreendedor acaba por perder muitas de suas características, que possuía quando no início do negócio, pois fica sem tempo para inovar, deixando de ter ousadia e coragem, procurando obter uma falsa segurança. Quem sabe, até poderíamos arriscar dizer que, neste momento, ele até deixa de ser um verdadeiro empreendedor. E a outra alternativa seria continuar inovando, aprimorando, mudando sempre que a circunstância assim requisitar, não deixando nunca de empreender, não tendo medo e sempre disposto a aprender a aprender.

1.2 Definição do problema e tema de estudo

O início de um novo negócio, para todo novo candidato a Empreendedor, está geralmente impregnado do chamado “espírito empreendedor”, possuindo ou não o perfil e habilidades adequadas ao negócio.

A capacidade individual de definir claramente os objetivos a serem alcançados, através da identificação e do aproveitamento das oportunidades ofertadas pelo meio em que está inserido; a habilidade na comunicação e persuasão, das pessoas com quem está envolvido nesta empreitada; a obtenção, utilização e controle dos recursos; poder de negociação; aquisição de informações; a desenvoltura na resolução de problemas; criatividade e inovação; persistência; agilidade; ousadia e coragem; dentre outros, são fatores imprescindíveis e fundamentais, quando na avaliação do empreendedor bem-sucedido ou mal-sucedido.

Quando a empresa atinge o ponto de sobrevivência, ou popularmente podemos dizer que “O negócio deu certo”, muitos empreendedores acabam se agarrando na empresa, superestimando a mesma e tendo medo de perde-la. Aliado, a este fenômeno psicológico, não podemos esquecer que, em geral, estamos lidando com micro e pequenas empresas, que principalmente em seu início possuem escassez de recursos de toda ordem, sobretudo financeiros.

A partir deste quadro, o empreendedor, buscando salvar a sua empresa, procura gerir tudo, caixa, operação, financeiro, marketing, pessoal, etc. Parte disto ligado à falta de estrutura e parte ligada à falta de confiança na equipe.

Desta forma, o empreendedor acaba perdendo muita de suas características, que possuía no início do negócio, pois fica sem tempo para inovar, deixando de ter ousadia e coragem, preocupado com sua “manutenção” na selva de pedra, na busca pela obtenção da falsa segurança.

O questionamento fez avivar a idéia da elaboração de um estudo de caso no qual fossem analisadas as características; habilidades; capacidade de interação com o meio; relacionamentos interpessoais e capacidade persuasiva; comportamentos perante as dificuldades e na resolução de problemas; aspectos visionários; adaptativos; agilidade e comportamento frente às mudanças; etc.

Com base nos aspectos abordados, e para facilitar a compreensão do problema e do tema, procura-se resposta à seguinte pergunta central:

Quais motivos fazem com que os empreendedores, a partir da sobrevivência do negócio, deixem adormecer as suas características mais vitais ao empreendedorismo?

Do problema central da pesquisa, enunciado acima, emergiu o tema da presente dissertação, sob título: Os motivos que dificultam a ação empreendedora conforme o Ciclo de Vida das organizações: Um Estudo de Caso “Pramp’s Lanchonete”.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Levantar através de um estudo de caso os motivos que dificultam a ação empreendedora na organização conforme o estágio do Ciclo de Vida em que a empresa se encontra.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atender o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos:

- investigar por que em alguns momentos o empreendedor pode parcialmente perder as suas características mais vitais ao empreendedorismo;
- identificar em que fase do Ciclo de Vida a organização se encontra;
- segundo o ciclo de vida das organizações, analisar o que leva o empreendedor, muitas vezes a se “agarrar” ao negócio na fase do Toca-Toca no estágio de sobrevivência

1.4 Justificativa teórica-prática

O empreendedor foi se tornando ao longo dos tempos figura essencial e imprescindível à evolução da humanidade. É ele que questiona paradigmas, produz revoluções, cria novos conceitos, formas de fazer as coisas, novas verdades para antigas questões, é um incessante e incansável agente de mudanças. O empreendedor está sempre pronto a aprender, a romper barreiras, a criar, a inovar, disposto a enfrentar desafios e superar dificuldades.

Castro (1977) destaca que um tema de pesquisa é importante quando está de alguma forma ligado em uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema pode também ser importante se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada.

Em 2000, foram publicados os resultados no relatório executivo do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2000), onde o Brasil aparece como o país que possui a melhor relação entre o número de habitantes adultos que começam um novo negócio e o total dessa população: 1 em cada 8 adultos. Nos Estados Unidos esta relação é de um em cada 10; na Austrália, 1 em cada 12; na Alemanha, 1 em cada 25; no Reino Unido, 1 em cada 33; na Finlândia e na Suécia, 1 em cada 50; e na Irlanda e no Japão, 1 em cada 100. Isso mostra, que apesar de ocorrer de forma não tão organizada como em países mais desenvolvidos, o empreendedorismo no Brasil exerce papel fundamental na economia, merecendo o tema estudos mais aprofundados.

A pesquisa fala que o empreendedorismo faz a grande diferença para a prosperidade econômica, e um país onde não há altas taxas de criação de novas empresas, estará fadado à estagnação econômica.

Para que haja um incremento no estímulo da atividade empreendedora é necessário à existência de um conjunto de valores sociais e culturais capazes de encorajar a criação de novas empresas.

O projeto Empretec criado pelo SEBRAE no ano de 1990, proporcionou aos novos empreendedores, denominados de “empretecos”, indivíduos dotados de grande e saudável inquietude, ousadia, desejo permanente de inovar e progredir, o apoio necessário através de cursos, palestras, seminários, encontros, etc. O novo empreendedor que surge, deve possuir além do seu espírito empreendedor, a formação necessária para que o seu negócio inicie e continue mediante uma prévia preparação, o aprendizado teórico-prático como instrumento de gestão, com o objetivo de aumentar a probabilidade do negócio ser bem sucedido. A dinâmica do mercado globalizado e as possibilidades de novas oportunidades de negócios interna e externa, juntamente com a atualização de informações nas ferramentas de gestão e troca de experiências de negócios bem sucedidos, estes e outros, são assuntos abordados nos encontros de Empreendedores e da Empretec realizados pelo Sebrae.

O Empretec tem o poder de mudar a sociedade, na medida em que mexe com o comportamento e não apenas com o aprendizado técnico, é o único produto do Sebrae com mais de uma década de existência ininterrupta. É o produto melhor avaliado, com 93% de aprovação como excelente.

Neste período, promoveu quase 2.500 cursos e formou mais de 50 mil empretecos, o que equivale a 70% dos empretecos do mundo inteiro, sendo uma performance admirável.

Admiráveis são, também, os resultados do curso no dia-a-dia dos empreendedores. As pesquisas (dados obtidos a partir do trabalho divulgado pelo diretor presidente do Sebrae de Vitória em 19.10.2003) revelam que a mortalidade das empresas de empretecos é de apenas 7% no primeiro ano, contra uma taxa elevada das outras micro e pequenas empresas.

Nada menos do que 51% dos empretecos registraram aumento do lucro líquido em seus negócios e 47%, afirmaram ter mais segurança na tomada de decisões. Exatos 58% disseram ter elevado sua renda depois de terem feito o Empretec.

O nível de emprego nos negócios comandados por empretecos aumentou 30% após o curso. O crescimento da massa salarial foi de 36% e o custo por emprego gerado caiu 35%.

Os participantes do curso afirmaram que ele melhora efetivamente o desempenho empresarial, reduz as chances de fracasso, leva a planejar mais e melhor.

O Sebrae previa, para 2004, a realização de 625 Empretecs, beneficiando mais de 15.500 participantes.

Quanto mais empretecos formados, mais certeza se terá de que as pequenas empresas se tornarão mais fortes e auto-sustentáveis, contribuindo, assim, para um Brasil melhor (www.sebrae.com.br).

Projetos e atitudes como esta, fortalecem cada vez mais a teoria de que não basta apenas surgirem muitos novos empreendedores, mas é preciso que se dê as bases o apoio necessário para que estes novos empreendimentos nasçam, cresçam, floresçam e dêem seus frutos para a sociedade rumo a prosperidade econômica e social do país, já que estas micro e pequenas empresas são grandes geradoras de empregos e renda para a sociedade.

Além do Projeto Empretec há outros programas, dentre eles podemos citar: Softex, GENESIS, Jovem Empreendedor do Sebrae, Brasil Empreendedor do Governo Federal, Engenheiro Empreendedor de Universidade Federal de Santa Catarina, o Programa REUNE da Confederação Nacional das Indústrias (CNI), apoio aos empreendedores das *ponto.com* (empresas baseadas em *Internet*), Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC) dando apoio as incubadoras de empresas em todo o país, as universidades e muitos outros.

1.5 Estruturação do estudo

Neste primeiro capítulo, que compreende a Introdução, são apresentados o tema e os objetivos, assim como, são definidos o problema, a justificativa e relevância do estudo.

No segundo capítulo, que constitui a Revisão Bibliográfica, é comentada a origem do Empreendedorismo, em nível de Brasil e mundo, definição de Empreendedorismo, outras abordagens sobre o assunto. Diante das grandes mudanças em que o mundo vem atravessando, surge uma nova compreensão sobre importância, seja ela social ou econômica, deste movimento que se tornou essencial ao progresso da civilização humana, o empreendedorismo. As atividades desenvolvidas pelo Empreendedorismo, as várias definições sobre o empreendedor, seu perfil, habilidades, competências e ainda as diferenças entre o empreendedor e o empresário são outros assuntos tratados neste capítulo.

A importância do Empreendedorismo no mundo atual e a formação de empreendedores e não apenas meros empresários são outros temas abordados. Finalizando este capítulo temos uma análise sobre o Empreendedorismo e o Ciclo de Vida da Organização e a importância da disseminação da cultura empreendedora e a formação de empreendedores, neste contexto de violentas e constantes mudanças pelas quais viemos atravessando.

No terceiro capítulo será realizado um Estudo de Caso. Inicialmente, apresenta-se a descrição da metodologia de pesquisa. E em seguida, o Estudo de Caso propriamente dito. Será feito um relato sobre o histórico da empresa, no intuito de apresentar a organização ao leitor. Logo após, busca-se analisar o comportamento da organização durante sua evolução e contextualizá-la dentro do Ciclo de Vida da Organização. A partir disto, analisar-se quais fatores levam uma organização após sua consolidação a perder suas características empreendedoras.

O capítulo quarto refere-se a Conclusões e Recomendações onde é apresentada uma síntese dos resultados obtidos a partir dos objetivos que se pretendia alcançar.

Por fim, apresenta-se as Referências utilizadas no presente trabalho, isto é, aquelas que foram citadas ao longo do texto.

2 REVISÃO BIBLIOGRAFICA

2.1 Origem do empreendedorismo

Atualmente há um crescente interesse nacional e internacional sobre o tema empreendedorismo. Apesar de todo interesse, não existe ainda uma definição concisa e internacionalmente aceita. O desenvolvimento da teoria do empreendedorismo é paralelo, em grande parte, ao próprio desenvolvimento do termo (HISRICH, 2004).

2.1.1 *Empreendedorismo no mundo*

O empreendedorismo em termos acadêmicos é um campo muito recente, com cerca de vinte anos, tendo aumentado muito a quantidade de cursos nessa área nos últimos tempos. (DOLABELA, 1999a) diz que em 1975, nos EUA, existiam cerca de cinquenta cursos. Em 1999 haviam mais de mil, em universidades e escolas de segundo grau, ensinando Empreendedorismo.

As pesquisas nessa área são muito novas. Na maioria dos casos estão relacionadas com pequenas empresas, e sua importância para a economia do mundo atual."Esse ramo de conhecimento está ainda em fase pré-paradigmática, já que não existem padrões definidos, princípios gerais ou fundamentos que possam assegurar de maneira cabal o conhecimento". Demorará ainda muito tempo para atingir uma base científica, apesar de ser um campo efervescente em termos de pesquisa e publicações (DOLABELA, 1999a, p. 37)

Uma definição preliminar para o termo empreendedorismo, conforme relatado por Hisrich (2004), pode ser atribuída a Marco Pólo, o qual tentou estabelecer uma rota comercial para o Extremo Oriente. Como empreendedor, Marco Pólo assinou um contrato com um homem que possuía dinheiro (hoje conhecido como capitalista) para vender as mercadorias deste. Um contrato comum na época oferecia um empréstimo para o comerciante aventureiro a uma taxa de 22,5%, incluindo seguro. Quando o comerciante aventureiro era bem-sucedido na venda das mercadorias e completava a viagem, os lucros eram divididos, cabendo ao capitalista a maior parte

(até 75%), enquanto o comerciante aventureiro ficava com os 25% restantes. O capitalista da época era alguém que assumia riscos de forma passiva enquanto que o aventureiro empreendedor assumia papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais.

Na Idade Média, o termo empreendedor foi utilizado para aquele que gerenciava grandes projetos de produção. Sendo que este não assumia grandes riscos, apenas gerenciava os projetos através da utilização dos recursos disponíveis, quase sempre oriundos do governo em questão. Um típico empreendedor da Idade Média era o clérigo – pessoa encarregada de obras arquitetônicas, como castelos e fortificações, prédios públicos, abadias e catedrais.

A palavra empreendedor (*entrepreneur*) foi utilizada pela primeira vez na língua francesa no início do século XVI, para designar os homens envolvidos na coordenação de operações militares.

A primeira relação efetiva entre assumir riscos e empreendedorismo ocorreu no século XVII, onde era estabelecido um acordo entre governo e empreendedor para execução de serviço ou fornecimento de um produto. Com preços prefixados, os lucros ou prejuízos provenientes destas transações, eram atribuídos exclusivamente aos empreendedores. De acordo com Hisrich (2004), um empreendedor desse período foi John Law, francês que conseguiu permissão para estabelecer um banco real. O banco evoluiu para uma franquia exclusiva, formando uma empresa comercial no Novo Mundo – a *Mississippi Company*. Infelizmente, esse monopólio sobre o comércio francês levou à ruína de Law quando este tentou aumentar o valor das ações da empresa para mais do que o valor de seu patrimônio, levando a mesma ao colapso.

Richard Cantillon, importante escritor e economista do século XVII, foi 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 (DORNELAS, 2001).

Cantillon descreveu o empreendedor, como alguém que corria riscos, através da observação dos comerciantes, fazendeiros, artesãos e outros proprietários individuais “compram a um preço certo e vendem a um preço incerto, portanto operam com risco” (HISRICH, 2004, p. 28).

Mais tarde, por volta de 1765 o termo começou a ser utilizado na França para designar aquelas pessoas que se associavam com proprietários de terras e trabalhadores assalariados.

Nessa mesma época, o termo era também utilizado para denominar outros aventureiros, tais como: construtores de pontes, empreiteiros de estradas ou arquitetos.

Provavelmente com o início da industrialização, ocorrida no século XVIII, o capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados. Thomas Edison, pesquisador da eletricidade e química, somente pode desenvolver seus experimentos com o auxílio de investidores, os quais financiavam seus projetos. Thomas Edison era usuário de capital (empreendedor), e não fornecedor (investidor de risco). Um investidor de risco é um administrador profissional do dinheiro que faz investimentos de risco a partir de um determinado valor de capital próprio para com isso obter uma alta taxa de retorno sobre o investimento.

Por volta de 1800, o economista francês Jean Batist Say utilizou novamente o termo empreendedor em seu livro Tratado de Economia Política. O empreendedor definido por Say (apud DRUCKER, 1987) é o responsável por “reunir todos os fatores de produção e descobrir no valor dos produtos a reorganização de todo capital que ele emprega, o valor dos salários, o juro, o aluguel que ele paga, bem como os lucros que lhe pertencem”.

O mesmo autor apresentou alguns requisitos necessários para ser empreendedor como: julgamento, perseverança e um conhecimento sobre o mundo, assim como, sobre os negócios. Deveria também, segundo ele, possuir a arte da superintendência e da administração.

Contudo, foi a Inglaterra o país que mais dedicou esforços para definir explicitamente a função do empreendedor no desenvolvimento econômico. Dentre os ilustres teóricos que ofereceram uma grande contribuição para o entendimento do fenômeno do empreendedorismo ressalta-se, Adam Smith e Alfred Marshall.

Adam Smith caracterizou o empreendedor como um proprietário capitalista, um fornecedor de capital e, ao mesmo tempo, um administrador que se interpõe entre o trabalhador e o consumidor. O conceito de Smith refletia uma tendência da

época de considerar-se o empreendedor como alguém que visava somente produzir dinheiro.

Entretanto, o empreendedor foi descrito pelo economista inglês Alfred Marshall como alguém que se aventura e assume riscos, que reúne capital e o trabalho requerido para o negócio e supervisiona seus mínimos detalhes, caracterizando-se pela convivência com o risco, a inovação e a gerência do negócio.

No final do século XIX e início do século XX, de acordo com Dornelas (2001) os empreendedores foram confundidos com gerentes ou administradores, vigorando esta concepção sob o enfoque econômico até os dias atuais, sendo os empreendedores definidos como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalismo.

Andrew Carnegie é um dos melhores exemplos dessa definição, pois não inventou nada, mas adaptou e desenvolveu nova tecnologia na criação de produtos para alcançar vitalidade econômica. Escocês de origem pobre, fez da indústria de aço uma das maravilhas do mundo industrial, através de sua incessante busca por competitividade, ao invés da inventividade ou criatividade (HISRICH, 2004).

Somente em 1911, com a publicação da obra Teoria do Desenvolvimento Econômico de Joseph A. Schumpeter, é que a conotação de empreendedor adquiriu um novo significado.

Segundo Schumpeter (apud DEGEN, 1989) “o empreendedor é o responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros”.

A definição de empreendedorismo em nível de mundo é antiga, entretanto houveram várias interpretações para o tema desde a concepção de empreendedor como ser social que fugia dos padrões determinantes, até aquele ser extremamente importante para o desenvolvimento econômico e social da humanidade, visão atual. Hoje não poderíamos admitir uma sociedade sem o empreendedor.

2.1.2 Empreendedorismo no Brasil

“O Brasil está sentado em cima de uma das maiores riquezas naturais do mundo, ainda relativamente pouco exploradas: o potencial empreendedor dos brasileiros”, diz o especialista canadense Louis Jacques Filion, que vem trabalhando na Divulgação do empreendedorismo em nosso país há mais de uma década. A cultura do Brasil é a do empreendedor espontâneo. Que está em toda parte, bastando-se um estímulo para que brote, floresça e de seus frutos (FILION apud DOLABELA, 1999a).

No Brasil, de acordo com Dolabela (1999a), o primeiro curso na área do empreendedorismo surgiu em 1981, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, por iniciativa do Professor Ronald Degen e se chamava “Novos Negócios”. Era na disciplina do Curso de Especialização em Administração para Graduados CEAG. Em 1984, o curso foi estendido para a graduação com o nome de “Criação de Novos Negócios – Formação de empreendedores”, e hoje é um caminho obrigatório para alunos da graduação.

Em 1984, a Universidade de São Paulo (USP), através do Professor Silvio Aparecido dos Santos, começou a oferecer o ensino de empreendedorismo, com a introdução da disciplina Criação de Empresas no curso de graduação em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP. Em 1985, na FEA, foi oferecida a disciplina “Criação de Empresas e Empreendimentos de Base Tecnológica”, no Programa de Pós-Graduação em Administração. Em 1992, a FEA, por intermédio da Fundação Instituto de Administração, oferecida um Programa de Formação de Empreendedores voltado para pessoas da comunidade interessadas em abrir empresas. Ainda em 1984, o professor de informática Newton Braga Rosa, do Departamento de Ciências da Computação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em trabalho pioneiro, instalava uma disciplina de ensino de criação de empresas no curso de bacharelado em Ciências da Computação. Em 1992, a Universidade Federal de Santa Catarina criou a Escola de Novos Empreendedores (ENE), que, no decorrer do tempo, veio a se constituir em um dos mais significativos projetos universitários de ensino de empreendedorismo no Brasil, com profunda inserção acadêmica e envolvimento total com projetos e órgãos internos à UFSC

como com outras universidades e organismos internacionais. Em 1992, o Departamento de Informática da Universidade Federal de Pernambuco criava o César, Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife, com o objetivo de ser um núcleo de aproveitamento industrial dos resultados acadêmicos. A experiência gerada no César foi importante na concepção do Projeto Softex-Genesis. Em 1995, a EFEI – Escola Federal de Engenharia de Itajubá, em Minas Gerais, criou o Centro Empresarial de Formação Empreendedora de Itajubá (CEFEI), com o objetivo de inserir o ensino de empreendedorismo na instituição.

No início dos anos 1990, o Sebrae – MG apoiou a criação do Grupo de Estudos da Pequena Empresa (GEPE) no Departamento de Engenharia de Produção UFMG, com o objetivo de desenvolver estudos na área do empreendedorismo. Entre as atividades realizadas pelo GEPE, destacou-se o oferecimento de *workshops* nos anos de 1992 a 1994, ministrados por professores canadenses que, liderados por Louis Jacques Filion, se transformou em núcleos de propagação de seguidores na área. Preocupando-se com uma concepção internacional do empreendedorismo, a teoria desenvolvida por Filion, baseada em pesquisas feitas com 51 empreendedores em vários países, se constituiu no fundamento da metodologia de ensino utilizada hoje no Brasil.

A partir de 1993 contou-se com a efetiva participação de Dolabela no contexto de Empreendedorismo no Brasil, o qual acumulou conhecimento através de conferências e contato com os principais especialistas na área no mundo. Ele se tornou o pioneiro na área e tem desenvolvido uma tarefa árdua. Para ele o Brasil é um dos países com maior potencial empreendedor do mundo.

Conforme Dolabela (1999a, p. 12) “na formação de empreendedores, o fundamental é preparar as pessoas para agir e pensar por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado de trabalho, transformando esse ato também em prazer e emoção”.

Segundo Santos e Pietrovski (2003) “tem-se a ciência de que a cultura empreendedora precisa ser disseminada no Brasil, para que as empresas possam ser mais duradouras, tenham crescimento e para que haja desenvolvimento social”.

Esta transformação de mentalidade e de conceitos se torna de importância vital em um mundo onde o postos de trabalho está se tornando cada vez mais

escassos e de difícil ingresso, onde as transformações se dão a cada instante. Não podemos parar no tempo, pelo contrário as ações e atitudes perante as situações devem ser as mais acertadas e arrojadas, baseando-se em situações reais de experiências bem sucedidas, no intuito de melhorar e inovar sempre em um mercado tão competitivo.

O movimento do empreendedorismo no Brasil se efetivou na década de 1990, com a criação de entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*). Antes disso, os ambientes político e econômico do país não eram propícios, não havendo informações para ajudar o empreendedor em sua jornada. O Sebrae é um dos órgãos mais conhecidos do micro e pequeno empresário brasileiro, buscando através deste, todo o apoio necessário para abertura e manutenção de seu negócio. Já o início das atividades da entidade Softex pode ser confundido com o histórico do Empreendedorismo no Brasil na década de 1990. O objetivo da organização era levar as empresas de *software* nacionais ao mercado externo, por meio de diversas ações visando proporcionar ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia (DORNELAS, 2001).

Programas foram criados, no âmbito da Softex, junto a incubadoras de empresa e a universidades/cursos de ciências da computação/informática em todo o país, despertando o tema empreendedorismo na sociedade brasileira. Após a passagem de uma década, o Brasil se mostra com um dos maiores potenciais para o desenvolvimento de ensino de empreendedorismo de todo o mundo, semelhante apenas ao dos Estados Unidos, onde mais de 1.100 escolas ensinam o tema. (DORNELAS, 2001).

As ações recentes nesta área têm sido desenvolvidas no Brasil. Seguem alguns exemplos (DORNELAS, 2001):

- o programa Geração de Novas Empresas de *Software*, Informação e Serviços (GENESIS), que apóia atividades de empreendedorismo em *software*, estimulando o ensino da disciplina em universidades e a geração de novas empresas de *software* (*start-ups*);
- ações voltadas à capacitação do empreendedor, como os programas EMPRETEC e Jovem Empreendedor do Sebrae. E ainda o programa

Brasil Empreendedor, do Governo Federal, dirigido à capacitação de mais de 1 milhão de empreendedores em todo o país e destinando recursos financeiros a esses empreendedores, totalizando um investimento de 8 bilhões de reais;

- os diversos cursos e programas sendo criados nas universidades brasileiras para o ensino do empreendedorismo. É o caso de Santa Catarina, com o programa Engenheiro Empreendedor, que capacita alunos de graduação em engenharia de todo país. Destacam-se o programa REUNE, da Confederação Nacional das Indústrias (CNI), de difusão do empreendedorismo nas escolas de ensino superior do país, presente em mais de duzentas instituições brasileiras;
- a recente explosão do movimento de criação de empresas de *Internet* no país, motivando o surgimento de entidades como o Instituto e-cobra, de apoio aos empreendedores das ponto.com (empresas baseadas em Internet), com cursos, palestras e até prêmios aos melhores planos de negócios de empresas *start-ups* de *Internet*, desenvolvidos por jovens empreendedores;
- o enorme crescimento de incubadoras de empresas no Brasil. Dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC) mostram que em 2000, havia mais 135 incubadoras de empresas no país, sem considerar as incubadoras de empresas de Internet, totalizando mais 1100 empresas incubadas, que geram mais de 5200 empregos diretos.

Apesar dos diversos cursos, programas e outras atitudes de incentivo, faltam ainda políticas duradouras dirigidas à consolidação do empreendedorismo, como alternativa a falta de emprego, no intuito de respaldar todo movimento advindo da iniciativa privada e de entidades não-governamentais, que estão fazendo a sua parte.

Outro fator dependerá dos próprios brasileiros, desmistificar e quebrar o paradigma cultural de não valorização de homens e mulheres de sucesso que têm construído esse país e gerando riquezas, sendo eles grandes empreendedores, os

quais dificilmente são reconhecidos ou admirados. Pelo contrário, são vistos como pessoas de sorte ou que venceram por outros meios alheios à sua competência. A semente inicial foi jogada agora basta regá-la para que no futuro se tenha um pomar cheio de frutos (DORNELAS, 2001).

2.2 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é visto como um ramo da administração de empresas. Por ser uma área extremamente pragmática, o ensino acadêmico do empreendedorismo é apenas uma parte do alicerce necessário, que conta com outros fatores para constituir uma base sólida, tais como: os próprios empreendedores, consultores, especialistas em incubadoras e parques tecnológicos, financiadores, capitalistas de risco etc. O laboratório do educador preocupado com o empreendedorismo é o ecossistema econômico empresarial (DOLABELA, 1999a, p. 45).

2.2.1 Definições de Empreendedorismo

Em quase todas as definições sobre empreendedor há um consenso, um padrão de comportamento típico: tomar decisão, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, aceitar o risco ou o fracasso (SHAPERO apud HISRICH, 2004).

De acordo com Dolabela (1999a) “Empreendedorismo” (*entrepreneurship* em inglês) tem conotação prática, mas também envolve atitudes e idéias. Significa fazer coisas novas, ou desenvolver maneiras novas de fazer as coisas. A iniciação para a prática empreendedora envolve tanto o desenvolvimento da autoconsciência quanto o do *know-how*, ou seja, um auto-aprendizado adquirido pela vivência e pela prática.

O centro das pesquisas sobre empreendedorismo objetiva o estudo do ser humano e dos comportamentos que podem levar ao sucesso. Por isto, no ensino de empreendedorismo, o ser é mais importante do que o saber.

“O Empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX”. (TIMMONS, 1990 apud DOLABELA, 1999a).

Para Fillion (apud DOLABELA, 1999a), a literatura a respeito da definição sobre empreendedorismo apresenta divergências. Duas correntes do pensamento abordam o conceito de empreendedor de formas diferentes: os economistas o associam à inovação enquanto os comportamentalistas se concentram nos aspectos criativo e intuitivo.

Shumpeter apud Drucker (1987), economista austríaco, associou o empreendedorismo ao desenvolvimento econômico e mostrou como as ações inovadoras podem introduzir descontinuidades cíclicas na economia. Para o autor, os papéis centrais do empreendedor passaram, então, a fixar-se em três bases: a inovação, o assumir riscos e a permanente exposição da economia ao estado de desequilíbrio, rompendo-se a cada momento paradigmas que se encontravam estabelecidos.

Drucker (1992) analisa o empreendedor como aquele que pratica a inovação sistematicamente. O empreendedor busca as fontes de inovação e cria oportunidades. Para o autor, o significado da palavra empreendedorismo está associado àquela pessoa que pratica uma empreitada laboriosa e difícil.

De acordo com Drucker (1992), existem sete fontes para uma oportunidade inovadora: o inesperado, uma contradição entre o que é e o que deveria ser, uma necessidade, uma mudança estrutural, mudanças demográficas, mudança na percepção e conhecimento científico novo.

Para Dolabela (1999a, p. 29), o termo empreendedorismo é uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship*, designando uma área de grande abrangência e trata de outros temas, além da criação de empresas:

- geração de auto-emprego (trabalhador autônomo);
- empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem);
- intra-empreendedorismo (o empregado empreendedor);
- políticas públicas (políticas governamentais para o setor);

Segundo Dolabela (1999a, p. 30), em suas pesquisas, constatou que o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas. Existem famílias mais empreendedoras do que outras, assim como cidades, regiões, países. Na verdade aprende-se a ser empreendedor através da convivência com outros empreendedores. Empresários de sucesso são influenciados por empreendedores do seu círculo de relações (família, amigos ou por líderes ou figuras importantes, tomados como modelo). “Famílias de empreendedores têm maior chance de gerar novos empreendedores e que empreendedores de sucesso quase sempre têm um modelo, a quem admiram e imitam” (FILION, 1991 apud DOLABELA, 1999a, p. 34).

Há no campo de estudos sobre empreendedorismo uma ausência de consenso a respeito do empreendedor e das fronteiras do paradigma. Os economistas tendem a concordar que os empreendedores estão associados à inovação e são vistos como forças direcionadoras de desenvolvimento. Os comportamentalistas atribuem aos empreendedores as características de criatividade, persistência, internalidade e liderança. Para os indivíduos interessados no estudo da criação de novos empreendimentos, os melhores elementos para prever o sucesso de um empreendedor são o valor, a diversidade e a profundidade da experiência e das qualificações adquiridas por ele no setor em que pretende atuar. (FILION apud DOLABELA, 1999a).

Percebe-se pela dialogia entre as falas dos autores a relevância do tema empreendedorismo para a Ciência da Administração. No ano de 2000, o Brasil participou pela primeira vez de uma pesquisa voltada para a avaliação do nível de empreendedorismo no país, somando-se a uma iniciativa pioneira, realizada por um consórcio de universidades e instituições de pesquisas de mais de vinte países. Coordenado a nível internacional pela *London Business School* da Inglaterra e pelo *Babson College* dos Estados Unidos, o projeto, denominado *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) visa avaliar, de forma comparativa entre os países, o impacto da atividade empreendedora no produto interno bruto e na geração de empregos, bem como identificar os principais fatores que restringem ou mobilizam a ação empreendedora. O GEM apresenta como principal medida a Taxa de Atividade Empreendedora (TAE), que indica a proporção de empreendedores na população adulta. O projeto GEM chegou ao Brasil por iniciativa da Secretaria de Ciência e

Tecnologia do Estado do Paraná, e encontra-se instalado na sede do Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade - IBQP/PR.

Os resultados da pesquisa realizada em 21 países (Argentina, Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Índia, Israel, Irlanda, Itália, Japão, Coréia do Sul, Noruega, Singapura, Espanha, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos) entre os meses de maio e agosto do 2000, apontou o Brasil como o primeiro país do mundo em iniciativa empreendedora. Na época da pesquisa, 1 em cada 8 brasileiros estava iniciando um negócio. Nos Estados Unidos, uma pessoa em cada dez estava começando um empreendimento, um em cada 12 na Austrália, uma em 25 na Alemanha, uma em cada 50 na Suécia e na Finlândia, e uma em 100 no Japão. De acordo com os estudos realizados, muitos brasileiros estão achando mais vantagem montar o próprio negócio do que procurar emprego em firmas e empresas de terceiros. Mas os dados da pesquisa mostraram que 47% das empresas que surgem no país acabam fechando dentro de 42 meses, percentagem apenas inferior à Coréia e aos Estados Unidos. O brasileiro tem potencial para abrir seu próprio negócio, mas não tem estrutura e apoio financeiro para mantê-lo no mercado. Existem também os casos de pessoas que estão sempre empreendendo, como não conseguem se profissionalizar em uma área, fecham o negócio e mudam para outra. Na pesquisa realizada em 2002, que contou com a participação de 37 países, o Brasil apresentou uma TAE de 13,5% (para cada 1 brasileiro 12 estavam empreendendo), ocupando a sétima posição no *ranking* de países empreendedores. Houve uma redução na TAE em relação ao ano 2000, mas considera-se que o nível de empreendedorismo se mantém estável. O declínio de pontos reflete a persistência a um quadro adverso da economia brasileira.

De acordo com o quadro 1, empreendedor pode ser estudado sob diferentes enfoques e também, por uma variedade de áreas de conhecimento como: engenharia, administração, economia, psicologia, sociologia, pedagogia, entre outros.

DATA	AUTOR	CARACTERÍSTICAS
1848	Mill	Tolerância ao risco.
1917	Weber	Origem da autoridade formal.
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa.
1954	Sutton	Busca de responsabilidade.
1959	Hartman	Busca de autoridade formal.
1961	McClelland	Corredor de risco e necessidade de realização.
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e auto confiança.
1964	Pickle	Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico.
1971	Palmer	Avaliador de riscos.
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência.
1973	Winter	Necessidade de poder.
1974	Borland	Controle interno
1974	Liles	Necessidade de realização.
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais.
1978	Timmons	Auto confiança, orientado por metas, corredor de riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação.
1980	Sexton	Energético, ambicioso, revés positivo.
1981	Welsh e White	Necessidade de controle, visador de responsabilidade, auto confiança, corredor de riscos moderados.
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado ao crescimento, profissionalização e independência.

Quadro 1 - Diversos enfoques sobre empreendedores
 Fonte: DIFFERENTIATING (1984, p. 356)

“O empreendedorismo é o processo dinâmico de criar mais riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio,

tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que provêm valor deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos” (RONSTADT apud HISRICH, 2004, p. 28).

“Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e os esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal” (HISRICH, 2004, p. 29).

Essa definição ressalta quatro aspectos básicos de ser um empreendedor. Primeiro envolve processo de criação, que tem valor para o empreendedor e valor para o público para o qual foi desenvolvida. Segundo, o processo empreendedor exige a dedicação do tempo e do esforço necessários para criação e operacionalização de algo novo. Assumir riscos; sejam eles financeiros, psicológicos e sociais; é o terceiro aspecto do empreendedorismo. Finalmente temos o quarto e último aspecto, o qual, envolve as recompensas e retornos (satisfação pessoal, econômica) pelo fato de ser um empreendedor.

2.2.2 As várias abordagens sobre Empreendedorismo

O povo brasileiro segundo Senge (2004) é um dos mais otimistas do mundo, isto pode ser um fator relevante para que haja uma mudança em relação à mentalidade, visando uma confiança e à disposição de experimentar e aprender. Entretanto o excesso de otimismo pode levar a uma concepção errônea da realidade atual gerando atitudes precipitadas no confronto com problemas complexos e altamente interdependentes. Como resultado pode-se ter a obtenção de soluções paliativas e à negligência com relação às causas mais profundas dos problemas. A solução encontrada seria o equilíbrio do entusiasmo com a paciência, do otimismo com o desenvolvimento da inteligência coletiva.

“A essência do empreendedorismo hoje em dia é a busca de oportunidades inovadoras. Para isso, as pessoas não precisam ter um dom especial, como se pensava no passado. Pelo contrário, qualquer pessoa pode aprender o que é ser um empreendedor de sucesso” (DORNELAS, 2002).

Uma das ações em prol de uma sociedade mais empreendedora de acordo com Senge (2004) tem início com uma mudança da concepção do sistema educacional do tipo “linha de montagem” da era industrial para construção de uma “sociedade que aprende”.

“De uma forma que pode parecer estranha, acredito que, em épocas de profunda mudança, olhar sobre nossos ombros para como as organizações bem sucedidas chegaram lá é uma boa forma de nos manter ancorados ao passado. Os aviões não foram inventados a partir do estudo das locomotivas” (SENGE, 2004, p. 15).

O segredo está não no fato de se espelhar em um modelo, copiar ou seguir alguma forma milagrosa bem sucedida, mas sim em saber avaliar as situações, ou problemas, as mudanças o contexto e em cima disto partir para a efetiva operacionalização das medidas e decisões a serem tomadas diante de cada situação, pois acima de tudo cada empresa é uma empresa e precisa encontrar seu caminho.

O aprendizado obtido durante a vida, as situações vivenciadas, as experiências adquiridas, a coragem de enfrentar as dificuldades, a busca constante por algo melhor não tendo medo de inovar, de criar, de aprender, são algo imprescindível para enfrentar as adversidades que porventura surjam.

A cautela deve ser redobrada em se tratando do *feedback* de compensação, pois “quando nossos esforços iniciais não geram resultados duradouros, empurramos mais forte, crédulos de que o esforço pode superar todos os obstáculos, sem perceber o quanto estamos contribuindo para o aparecimento desses mesmos obstáculos” (SENGE, 2004, p. 91).

No *feedback* de compensação quanto mais você empurra, mais o sistema empurra de volta, quanto mais se esforça para resolver os problemas, maior parece ser o esforço necessário para solucioná-los. Defasagem entre benefício em curto prazo e o prejuízo em longo prazo.

Deve-se cuidar para que as soluções de hoje não sejam os problemas de amanhã.

Pequenas atitudes bem focalizadas podem produzir melhorias significativas e duradouras, desde que atuem no lugar certo.

Quando nos referenciarmos a organização não podemos dividi-la em partes temos que analisá-la como um todo interdependente.

As mudanças organizacionais não devem ser vistas como mudança “instantânea”, mas sim em termos de processos de mudanças.

“O pensamento sistêmico é uma disciplina para ver o todo. É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, ao invés de eventos; para ver os padrões de mudança, em vez de fatos instantâneos” (SENGE, 2004, p. 99).

No contexto do pensamento sistêmico o *feedback* possui um papel de extrema relevância no sentido de proporcionar uma visão de que toda influência é ao mesmo tempo causa e efeito. Sendo suas conseqüências sentidas sobre o todo, não apenas agindo em uma só direção.

O ser humano será o agente no processo de *feedback* na perspectiva sistêmica. Isto gera uma mudança na percepção, pois tanto estamos sendo influenciados como estamos influenciando a realidade.

Ainda segundo Senge (2004), na perspectiva sistêmica o *feedback* sugere que todos compartilham a responsabilidade dos problemas gerados por um sistema.

No intuito de encontrarmos o equilíbrio situacional ou organizacional temos que identificar as defasagens e tentar minimizá-las.

Conforme Ray Stata, CEO da Analog Devices um dos maiores pontos de alavancagem para melhora do desempenho do sistema está na diminuição das defasagens do sistema.

Os indivíduos aprendem, portanto as organizações aprendem, sendo que a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional.

Kyocera apud Senge (2004, p. 167) diz que:

Seja em pesquisa e desenvolvimento, na gerência da empresa ou em qualquer outro aspecto do negócio, a força ativa são as “pessoas”. E pessoas têm vontade própria, mente própria e uma forma de pensar própria. Se os próprios funcionários não estiverem suficientemente motivados a questionar as metas de crescimento e o desenvolvimento tecnológico simplesmente não haverá

crescimento, ganho de produtividade ou desenvolvimento tecnológico.

Observa-se então que é necessário motivar, estimular, encorajar os indivíduos a olhar mais dentro de si na busca contínua pela “perfeição”, exercendo seu trabalho de forma criativa, inovadora em um aprendizado incessante sedentos por obter os resultados objetivados na vida através da utilização do potencial individual máximo. Por isto, o domínio individual é necessário para o sucesso do conjunto.

Porém, Filion apud Hashimoto (2004), diz que, “em Harvard, 70% dos alunos do MBA escolhem o empreendedorismo como matéria optativa. Um terço deles não pensa em abrir uma empresa, mas fazem esta opção para aumentar sua empregabilidade. As empresas não vão mais dizer o que precisa ser feito. Querem que seus funcionários descubram sozinhos e ajam com autonomia e iniciativa empreendedora”.

Senge define a organização que aprende como aquela onde as pessoas são o principal meio de alavancagem para os processos de mudança. O trabalho em equipe e a capacitação individual e do conjunto são os requisitos necessários para que a organização esteja preparada para enfrentar os desafios futuros.

2.2.3 Importância econômica do Empreendedorismo

A importância do empreendedorismo no desenvolvimento econômico está relacionada com mudanças na estrutura do negócio e da sociedade. Esta mudança vem acompanhada pelo crescimento e aumento da produção. A inovação é fator essencial ao crescimento econômico, não só no desenvolvimento de novos produtos (ou serviços), mas também como estímulo ao interesse no investimento em novos empreendimentos.

Muitos empreendedores passam por dificuldades para ligar a criação ao mercado, pois faltá-lhes habilidades administrativas, de *marketing* ou recursos financeiros.

Apesar das dificuldades, o empreendedorismo ainda é o meio mais eficiente de ligar a ciência ao mercado, através da criação de empresas e levando novos

produtos ou serviços ao mercado. A atividade empreendedora é extremamente importante a economia, pois é capaz de construir a base econômica e gerar novos empregos. Devido a sua grande importância para a economia e a possibilidade de geração de novos empregos deveria ser dado maior ênfase ao empreendedorismo e a sua importância para o desenvolvimento econômico.

O intra-empreendedorismo (empreendedorismo dentro de uma organização já existente) é um elo importante de ligação à ciência e o mercado. De acordo com Hisrich (2004), as organizações existentes possuem a estrutura financeira, competência gerencial, e outros sistemas, tais como, *marketing* e distribuição para comercializar inovações com sucesso. Entretanto, freqüentemente a burocracia, a ênfase nos lucro em curto prazo e a própria estrutura altamente organizada, inibem a criatividade impedindo que seja desenvolvido novos produtos e negócios. O reconhecimento desses fatores inibidores pela organização e a necessidade de criatividade e inovação fazem com que se estabeleça um espírito intra-empreendedor em suas organizações.

O economista Joseph Schumpeter apud Degen (1989) descreveu a contribuição dos empreendedores na formação da riqueza do país, como o processo de *“destruição criativa”*. Sendo este processo considerado *“o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista”*. Empreendedor é o agente de mudanças capaz de gerar constantemente novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados; revolucionar sempre a estrutura econômica, destruindo sem cessar a antiga e, continuamente, criando a nova.

“O significado da ação econômica é a satisfação das necessidades no sentido de que não haveria nenhuma ação econômica se não houvesse nenhuma necessidade.” (SCHUMPETER apud DEGEN, 1989).

Schumpeter (1934 apud DOLABELA, 1999a, p. 28), associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios.

Foi o processo da destruição criativa que tornou ultrapassada a caneta-tinteiro em favor da esferográfica, a válvula eletrônica em favor do transistor, a régua cálculo em favor da calculadora eletrônica, o trem a vapor em favor do elétrico ou a diesel, o carro a manivela em favor do carro a partida elétrica, etc.

A criatividade e o espírito inovador dos empreendedores que substitui um produto ou serviço mais caro e menos eficiente por outro mais barato, que desempenha de forma muito melhor sua função. Muitas vantagens e benefícios são gerados para todos, em termos de serviços e bens melhores e mais acessíveis.

O empreendedorismo é o principal fator de desenvolvimento.

De acordo com Degen (1989, p. 9):

A riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem-estar da população. Por este motivo, acreditamos que o melhor recurso de que dispomos para solucionar os graves, problemas sócio-econômicos pelos quais o Brasil passa é a liberação da criatividade dos empreendedores, através da livre iniciativa, para produzir esses bens e serviços”.

Sendo o processo de “destruição criativa” fundamental para efetivação desta mudança construtiva em prol de um mundo melhor, mais justo e mais digno.

Para o Brasil a intensificação do empreendedorismo no país, no final da década de 90, teve extrema importância no sentido não apenas auxiliar na criação das pequenas empresas, mas sim conseguir fazer com que a alta taxa de mortalidade destas, diminua em função do desenvolvimento da capacidade empreendedora das pessoas que por diversos motivos optaram por abrirem seu próprio negócio, seja por opção, por necessidade, outra circunstância qualquer.

A globalização foi outro fator relevante, no sentido de que, foi o responsável por fazer com que grandes empresas, antes gigantes e abarrotadas de mão-de-obra, reduzissem seus custos na busca de produtos mais baratos e competitivos, gerando um enorme contingente de mão-de-obra desempregado. Para escapar do desemprego estas pessoas optam por iniciar seu próprio negócio, muitas vezes sem experiência, mas com algum recurso próprio proveniente da sua demissão. Temos que considerar neste contexto a estabilização econômica que proporcionou uma maior segurança ao novo empreendedor. Devem ser considerados ainda, os herdeiros de negócios familiares já existentes há décadas.

Dornelas (2001,) expõe alguns dos legados deixados pelo empreendedorismo no mundo. A seguir algumas invenções e conquistas do século XX:

- 1915: teoria geral da relatividade de Einstein;
- 1923: aparelho televisor;
- 1928: penicilina;
- 1937: nylon;
- 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*, *Boing 747*;
- 1970: microprocessador;
- 1989: *Word Wide Web*;
- 1993: clonagem de embriões humanos;
- 1997: primeiro animal clonado: a ovelha Dolly;
- 2000: seqüenciamento do genoma humano.

Portanto conforme Dolabela (1999a), se no passado era inculcido nos filhos e alunos valores como emprego, estabilidade financeira e nível universitário como meios fundamentais de realização pessoal, existe agora a obrigação de educar as crianças e jovens para terem valores como autonomia, independência, capacidade de gerar o próprio emprego, de inovar e gerar riqueza, capacidade de assumir riscos e crescer em ambientes instáveis, porque, diante das condições reais do ambiente, são esses os valores sociais capazes de conduzir países ao desenvolvimento.

O empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade. Por estar constantemente diante do novo, o

empreendedor evolui através de um processo iterativo de tentativa e erro; avança em virtude das descobertas que faz, as quais podem se referir a uma infinidade de elementos, como novas oportunidades, novas formas de comercialização, vendas, tecnologia, gestão, etc. (DOLABELA, 1999a, p. 45).

O empreendedorismo vai além de uma solução para o problema do desemprego. O desenvolvimento das habilidades empreendedoras coloca os seus candidatos em melhores condições para enfrentar um mundo em constante mudança e oferece vantagens também para a disputa na corrida pelo emprego.

Hoje, como Shumpeter (1934 apud DOLABELA, 1999a) havia afirmado o empreendedorismo traz consigo a capacidade de desencadear o crescimento econômico. Isto significa que, através da atividade empreendedora é possível que se tenha à iniciativa de liderar e coordenar o esforço no sentido, do indivíduo ou comunidade, alcançar o crescimento econômico.

2.2.4 Abrangência do Empreendedorismo

O empreendedorismo desenvolve diversas atividades, conforme descrito por Dolabela (1999a), dentre elas destacam-se:

- a disseminação da cultura empreendedora no sistema de ensino formal em todos os níveis;
- a disseminação da cultura empreendedora e o apoio à ação empreendedora entre grupos sociais, tais como: desempregados, minorias, alijados do processo econômico;
- o empreendedorismo comunitário, em que sociedades desfavorecidas se articulam para enfrentar adversidade;
- a sensibilização das forças da sociedade para a importância do empreendedorismo e da pequena empresa;
- a geração do auto-emprego;
- a criação de empresas;
- a identificação, criação e busca de oportunidades para empresas existentes e novas;

- o financiamento de organizações emergentes e daquelas ameaçadas de desaparecimento;
- o intra-empendedorismo (*intrapreneurship*) ou estudo do papel do empreendedorismo em grandes organizações;
- a promoção do desenvolvimento econômico local;
- a concepção e adoção de políticas públicas de apoio e suporte à criação de empresas, abrangendo práticas econômicas, legais, tributárias, de financiamento, etc.;
- o estabelecimento de redes de relações com universidades e com todas as forças sociais.

O empreendedorismo é capaz de promover e desenvolver atividades de extrema importância, no que se refere, ao desenvolvimento e crescimento econômico e social, vislumbrando uma nova concepção de mundo para segmentos já desacreditados e desesperançados, ou a realização de atitudes arrojadas e inovadoras capazes de gerar excelentes resultados em prol progresso da humanidade. Contudo, torna-se necessário a construção dos alicerces através da criação de bases de apoio ao empreendedor, os quais viabilizarão as estruturas essenciais para a garantia do sucesso empresarial. Que todo o esforço despendido não seja em vão, fato corriqueiro para os milhares de empreendedores que surgem a cada dia. Infelizmente muitos fracassam, mesmo antes de começar, pela ausência do apoio necessário à manutenção do seu negócio.

2.3 EMPREENDEDOR

Ser empreendedor não é somente uma questão de acúmulo de conhecimentos, mas a introjeção de valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmo voltados para atividades em que o risco, a capacidade de inovar, perseverar e de conviver com a incerteza são elementos indispensáveis, palavras ditas por Dolabela (1999a, p. 44).

2.3.1 Definições de Empreendedor

Há várias definições para o termo empreendedor, conforme pesquisadores de diversas áreas, os quais utilizam princípios de suas próprias áreas para elaborar um conceito. Para o economista, um empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais dentre outros, com o objetivo de agregar mais valor ao produto final; também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem. Já para um psicólogo o empreendedor é uma pessoa geralmente impulsionada por certas forças – a necessidade de obter ou conseguir algo, experimentar, realizar ou talvez escapar das imposições de um superior. Sendo que, para determinados homens de negócios, um empreendedor surge como uma ameaça, um concorrente agressivo, enquanto que para outros, parece um aliado, uma fonte de suprimento, um cliente ou alguém capaz de criar uma riqueza para outros, bem como, descobre as melhores maneiras de utilizar recursos, reduzir o desperdício e produzir empregos tão desejados por outras pessoas, conforme tratado por Vesper apud Hisrich (2004, p. 29).

Dois economistas, Cantillon (1755) e Jean-Baptiste SAY (1803), dedicaram atenção à criação de novas empresas e seu gerenciamento. Cantillon foi o primeiro a definir empreendedor, o termo se referia a pessoas que compravam matérias-primas (geralmente um produto agrícola) e as vendia a terceiros, depois de processá-las, identificando, portanto, uma oportunidade de negócios e assumir riscos. SAY foi mais além e considerou o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos.

O empreendedor, dizia o francês J. B. SAY (apud Drucker, 1987) por volta de 1800, “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”. Entretanto a definição de SAY não diz quem é esse “empreendedor”. Desde então, há muita confusão sobre a definição de empreendedor e empreendimento.

Nos Estados Unidos, conforme Drucker (1987), o empreendedor é freqüentemente definido como sendo aquele que começa o seu próprio, novo e pequeno negócio. Os cursos de “*entrepreneurship*”, que se tornaram comuns ultimamente nas escolas americanas de Administração, são descendentes diretos

dos cursos sobre como começar o seu próprio negócio, oferecidos há trinta anos atrás, e, em muitos casos, bastante semelhantes.

Contudo, nem todos os pequenos negócios novos são empreendedores ou representam empreendimento, pois o empreendimento está sendo praticado por grandes, e, com bastante freqüência, velhas empresas.

O empreendimento de forma alguma deve se restringir exclusivamente a instituições econômicas.

Não existe, conforme Drucker (1987), melhor texto que possa ser encontrado para uma História de *Entrepreneurship* do que a criação e o desenvolvimento da universidade moderna, especialmente da atual universidade americana. A universidade, tal qual é conhecida hoje, começou como resultado da imaginação de um diplomata e funcionário público alemão, Wilhem Von Humboldt, que em 1809 concebeu e fundou a Universidade de Berlim com dois objetivos claros: retirar dos franceses a liderança intelectual e científica e passá-la aos alemães, e capturar as energias liberadas pela Revolução Francesa e volta-las contra os próprios franceses, especialmente, Napoleão.

O empreendedor é definido por Dolabela (1999a) como alguém que sabe o que quer fazer e em que contexto será feito. Ao definir o que vai fazer, ele leva em consideração seus sonhos, desejos, preferências, o estilo de vida que quer ter. Dedicando-se intensamente, já que trabalho se confunde com prazer.

“O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (DORNELAS, 2001, p. 15).

As bases do conhecimento adquirido nos cursos de Empreendedorismo estão voltadas para o aprendizado, comportamento adotado e estudos de casos de empreendedores na vida real

[...] o empreendedor caracteriza-se por ser uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor (FILION apud DOLABELA, 1999a).

“O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa, que é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros” (SHUMPETER, 1983 apud DEGEN, 1989, p. 1).

O empreendedor é um criador de desequilíbrios.

Filion (1991 apud DOLABELA, 1999a, p. 28), define empreendedor de forma simples e abrangente “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. Imaginação esta, necessária para que se tenham visões. Sendo o termo visão, designada como a habilidade em estabelecer, alcançar objetivos. Para que uma visão se desenvolva, o empreendedor deve aprender continuamente com o meio em que se encontra inserido.

Sob o ponto de vista de Dornelas (2001, p. 19):

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.

A palavra empreendedor, para Dolabela, de emprego amplo é utilizada para “designar principalmente as atividades de quem se dedica à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, organização, etc.”.

Dessa forma torna-se evidente que não se pode separar a empresa do empreendedor e vice-versa, os dois estão intimamente ligados entre si.

Para que um objetivo estabelecido por um empreendedor se concretize é necessário que consiga convencer e persuadir pessoas (terceiros, sócios, colaboradores, investidores) de que sua visão será capaz de produzir ótimos resultados no futuro.

O empreendedor identifica oportunidades, toma-as para si e vai a procura dos recursos necessários para sua efetivação e transformação em um negócio rentável, não vendo o seu negócio como uma máquina de fazer dinheiro, mas sim, o dinheiro, como uma medida de desempenho, como meio para realizar seus objetivos, mas raramente como um fim.

“O empreendedor é alguém que acredita que pode colocar a sorte a seu favor; por entender que ela é produto do trabalho duro”. (DOLABELA, 1999a, p. 44)

As pesquisas definem empreendedor como um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma pessoa está em ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, terá motivação para criar seu próprio negócio. É fenômeno regional, ou seja, existem cidades, regiões, países mais ou menos empreendedores do que outros. O perfil do empreendedor (fatores do comportamento e atitudes que contribuem para o sucesso) pode variar de lugar para lugar.

Atualmente a idéia de que empreendedor é algo nato do ser humano, não é mais admissível nos meios científicos, o qual se preocupa não com a hereditariedade, mas sim, saber se é possível aprender a ser empreendedor. As conclusões sobre o assunto são positivas, porém o ensino deve seguir uma metodologia própria, bastante diferente da utilizada no ensino tradicional.

De acordo com Filion (apud Dolabela, 1999a), os empreendedores podem ser voluntários (que têm motivação para empreender) ou involuntários (que são forçados a empreender por motivos alheios à sua vontade: desemprego, imigrantes, etc.).

	Origina-se do francês: significa aquele que está entre ou estar entre.
Idade Média:	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII:	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725:	Richard Cantillon – pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803:	Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876:	Francis Walker – distinguiu entre os que fornecem fundos e recebiam juros e aqueles que obtenham lucro com habilidades administrativas.
1934:	Joseph Schumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961:	David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964:	Peter Drucker – o empreendedor maximiza oportunidades.
1975:	Albert Shapero – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980:	Karl Vésper – o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983:	Gifford Pinchot – o intra-empendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985:	Robert Hisrich – o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal

Quadro 2 - Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor
 Fonte: Hisrich (1986, p. 96)

2.3.2 Perfil do empreendedor

A definição do perfil do empreendedor, conforme Dolabela (1999a, p. 36), é importante “para que possamos aprender a agir, adotando comportamentos e atitudes adequadas”.

O empreendedor tem como características básicas o espírito criativo e pesquisador, através do qual mantém constantes buscas por novos caminhos e novas soluções, sempre amparada na identificação das necessidades das pessoas.

Essa é a essência do empresário de sucesso: a busca de novos negócios e oportunidades, e a preocupação sempre presente com a melhoria do produto e serviços.

Enquanto, a maior parte das pessoas tendem a enxergar apenas dificuldades e insucessos, o empreendedor deve ser otimista e buscar o sucesso, apesar das dificuldades.

Através de pesquisas em todo mundo hoje, sabe-se que o perfil do empreendedor, descrito na obra de Dolabela (1999a, p. 28) é o seguinte:

- O empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá motivação para criar o seu próprio negócio.
- É um fenômeno regional, ou seja, existem cidades, regiões, países mais — ou menos — empreendedores do que outros. O perfil do empreendedor (fatores do comportamento e atitudes que contribuem para o sucesso) pode variar de um lugar para outro.

Como exemplos de empreendedor, segundo Dolabela (1999a, p. 28):

- indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela;
- pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir, seja na forma de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores;
- empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais.
- contudo não se considera empreendedor uma pessoa que, por

exemplo, adquira uma empresa e não introduza nenhuma inovação (quer na forma de vender, de produzir, quer na maneira de tratar os clientes), mas somente gerencie o negócio.

O empreendedor não se baseia apenas em fontes de conhecimento tradicionais descritas em livros técnicos, relatórios de pesquisas, cursos reconhecidos, etc., mas todo seu saber é proveniente de sua vivência, suas experiências, do meio em que vive, dos estímulos que recebeu, e muito mais. É capaz de utilizar seus sentidos para captar do meio aquilo que necessita, possui um sexto sentido a flor da pele. A utilização da experiência alheia como base para a solução de novas situações.

Todo empreendedor é acima de tudo altamente criativo e insaciável por coisas novas, para isto é necessário que, muitas vezes, se coloque no papel dos outros.

O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, e isto define o empreendedor e o empreendimento, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade (DRUCKER, 1987, p. 36).

É importante que se deixe claro que não há uma forma infalível de se fazer às coisas, nada pode garantir inteiramente o sucesso. O que vai fazer a diferença é o fato de que algumas pessoas estarem mais preparadas do que outras, ou seja, possuem característica e aptidões mais comumente encontradas nos empreendedores, mais chances terão de ser bem-sucedida (DOLABELA, 1999a).

Julga-se que as características empreendedoras do ser humano são algo que já nasce com elas, ou seja, há uma minoria privilegiada e dotada por este dom, por outro lado temos a maioria das pessoas menos dotadas, as quais o que resta é a submissão às vontades e ordens de outros.

Contudo esta não é a realidade, há uma luta por parte de algumas pessoas para romper com esta mentalidade. Há profissionais que lutam para conscientização de que é possível formar empreendedores de sucesso a partir de técnicas especiais de aprendizagem. São estes profissionais que incentivam algumas instituições e

programas públicos e privados, realizando uma pequena revolução cultural brasileira.

Estas atividades conscientizadoras, visando a transformação de jovens em empreendedores de sucesso, são desenvolvidas por dezenas de incubadoras de empresas, por disciplinas de Empreendedorismo nas universidades, por empresas juniores e por ações de entidades como Sebrae, ANPROTEC, CNPq/ Softex, dentre outras.

O aluno pré-empresador precisa ser submetido a situações similares aquelas que encontrará na prática. O processo de aprendizagem do empresário, na pequena empresa, é essencialmente baseado em ações. Ele aprende (se alimenta) continuamente; se para de aprender, para de ter sucesso. Segundo GIBB (1992) apud Dolabela (1999a), o empresário aprende:

- solucionando problemas;
- fazendo sob pressão;
- interagindo com os pares e outras pessoas;
- através de trocas com ambiente;
- aproveitando oportunidades;
- copiando outros empresários;
- pelos próprios erros: é uma área em que se podem cometer erros (pequenos), porque há liberdade;
- através do *feedback* dos clientes.

Cabe aos novos alunos empresários não se limitar a sala de aula e partir para o desenvolvimento de processos de trabalho, práticos e semelhantes aos dos empresários e que ocorrem na vida real. A aplicação da realidade, através das características do mercado e da economia local serve como base teórica e a utilização de casos, jogos, estudos de biografias, teatro como prática didática. Isto vem a fortalecer e comprovar que a teoria, aliada a vivência (experiência própria e acima de tudo alheia) e uma pitada de perseverança, motivação, vontade do risco,

intuição, habilidade, autoconfiança, dentre outros, serão os requisitos necessários ao empreendedor de sucesso.

Estimulados por esta nova concepção e liberando seu espírito empreendedor, os jovens não aceitarão aquilo que a muito era tido como a forma certa de se fazer, o pré-estabelecido e partirão para um questionamento e posterior rompimento dos padrões, utilizando sua criatividade, seu espírito inovador, mobilizando suas aptidões e aplicando-as ao meio em que vivem, considerando sempre o risco empresarial de mercado.

Os principais agentes de mudança serão às universidades, faculdades e escolas, pois na maior partes destas entidades o que prevalece é a difusão da mentalidade do empregado não criativo, limitado ao conteúdo dos livros e disciplinas teóricas dadas em sala de aula, prática esta distante das experiências práticas em que se vive no mundo real.

Constata-se a necessidade de não apenas estimular novos empreendedores, mas sim garantir a eles os meios necessários para sua sobrevivência, através da utilização de técnicas, métodos testados e experimentados e realmente eficientes e bem sucedidos.

2.3.3 Características, habilidades e competências do Empreendedor

Conforme Filion apud Dolabela (1999a) as características dos empreendedores variam de acordo com as atividades que o empreendedor executa em uma determinada época ou em função do estágio de crescimento da empresa. Sendo assim, as características empreendedoras podem ser adquiridas e desenvolvidas. Cabe ao futuro empreendedor identificar as características exigidas por seu almejado trabalho e analisar seu potencial em relação a elas.

Os estudos nessa área são muito recentes, e estão em fase pré-paradigmática, não existindo padrões definidos, princípios gerais ou fundamentos que possam garantir de forma efetiva o conhecimento na área.

Pesquisas na área estão possibilitando uma melhor identificação e compreensão de comportamentos que podem levar o empreendedor ao sucesso.

Para Dolabela (1999a, p. 70):

o indivíduo portador das condições para empreender saberá aprender o que for necessário para criar, desenvolver e realizar sua visão. No empreendedorismo, o ser é mais importante do que o saber: este será consequência das características pessoais que determinam a metodologia de aprendizagem do candidato a empreendedor.

A seguir será apresentado um resumo dos traços do empreendedor segundo Timmons (1994) e Hornaday (1982) apud Dolabela (1999a, p. 71).

Tem um “modelo”, uma pessoa que o influencia.
Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização.
Trabalha sozinho. O processo visionário é individual.
Tem perseverança e tenacidade para vencer obstáculos.
Considera o fracasso um resultado como outro qualquer, pois aprende com os próprios erros.
É capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e concentra esforços para alcançar resultados.
Sabe fixar metas e alcança-las; luta contra padrões impostos, diferencia-se.
Tem a capacidade de descobrir nichos.
Tem forte intuição: como no esporte, o que importa não é o que se sabe, mas o que se faz.
Tem sempre alto comprometimento; crê no que faz.
Cria situações para obter <i>feedback</i> sobre seu comportamento e sabe utilizar tais informações para o seu aprimoramento.
Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.
É um sonhador realista: é racional, mas usa também a parte direita do cérebro.
Cria um sistema próprio de relações com os empregados. É comparado a um “líder de banda”, que dá liberdade a todos os músicos, mas consegue transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo um objetivo.
É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo.
Aceita o dinheiro como uma das medidas de desempenho.
Tece “redes de relações” (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar seus objetivos, considera a rede de relações internas (com sócios, colaboradores) mais importante que a externa.
Conhece muito bem o ramo em que atua.
Cultiva a imaginação e aprende a definir visões.
Traduz seus pensamentos em ações.
Define o que aprender (a partir do não-definido) para realizar suas visões. É pró-ativo: define o que quer e onde quer chegar; depois, busca o conhecimento que para atingir o objetivo.
Cria um método próprio de aprendizagem: aprende a partir do que faz; emoção e afeto são determinantes para explicar o seu interesse. Aprende indefinidamente.
Tem alto grau de “internalidade”, que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que conseguirá provocar mudanças nos sistemas em que atua.
Assume riscos moderados: gosta do risco, mas faz tudo para minimiza-lo. É inovador e criativo. (Inovação é relacionada ao produto. É diferente da invenção, que pode não dar consequência a um produto).
Tem alta tolerância à ambigüidade e à incerteza.
Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a, para detectar oportunidades de negócios.

Quadro 3 - Características do empreendedor

Fonte: Dolabela (1999a)

As atividades, características, competências e aprendizagens desenvolvidas para que alcance seus objetivos são descritas por Dolabela no quadro 4.

Atividades	Características	Competências	Aprendizagens
Descoberta de oportunidades	Faro, intuição	Pragmatismo, bom senso, capacidade de reconhecer o que é útil e dá resultados	Análise setorial. Conhecer as características do setor, os clientes e concorrente líder
Concepção de visões	Imaginação, independência, paixão	Concepção, pensamento sistemático	Avaliação de todos os recursos necessários e dos respectivos custos
Tomada de decisões	Julgamento, prudência	Visão	Obter informações, saber minimizar o risco
Realização de visões	Diligência (saber “se virar”), constância (tenacidade)	Ação	Saber obter informações para realizar ajustes contínuos, retroalimentação
Utilização de equipamentos, (principalmente de tecnologia da informação)	Destreza	Polivalência (no começo, o empreendedor faz de tudo)	Técnica
Compras	Acuidade	Negociação, Saber conter-se nos próprios limites, conhecer profundamente o tema e ter flexibilidade para permitir que todos ganhem	Diagnóstico do setor, pesquisa de compras
Projeto ou colocação do produto ou serviço no mercado	Diferenciação, originalidade	Coordenação de múltiplas atividades: hábitos de consumo dos clientes, publicidade, promoção	Marketing, gestão
Vendas	Flexibilidade para ajustar-se aos clientes e circunstâncias buscar <i>feedback</i>	Adaptação às pessoas e circunstâncias	Conhecimento do cliente
Formação da equipe e conselheiros	Ser previdente projeção à longo prazo	Saber construir redes de relações internas e externas	Gestão de recursos humanos, saber compartilhar
Delegação de tarefas	Comunicação, capacidade de aprender	Delegação. Saber dizer o que deve ser feito e por quem; saber acompanhar, obter informações	Gestão de operações

Quadro 4 - O trabalho do empreendedor e seus requisitos

Fonte: Dolabela (1999a, p. 72)

Os empreendedores possuem diversas habilidades dentre elas podemos citar: identificação de novas oportunidades, através de seu poder visionário e da sua apurada intuição; valoração de oportunidades; comunicação persuasiva, grande poder de convencer e fazer com que as pessoas façam aquilo que deseja; negociação, saber fazer e manter acordos de modo a obter benefícios para a empresa; alta capacidade de aquisição de informações e habilidade para tirar delas grande proveito para o bom desempenho organizacional, ou seja, aprender a aprender; capacidade de resolver os problemas.

Não se pode deixar de reforçar que além das características, habilidades e competências já descritas, princípios básicos de administração como: o planejamento, a organização, a formação de equipe e o controle são essenciais para o êxito organizacional.

2.3.4 Diferenças entre Empreendedor e Empresário

A diferença entre empreendedor e gerente é a causa de muita confusão. Diferença essa, estudada por Dolabela (1999a, p. 120) no que diz respeito a "... forma de abordar a empresa, no comportamento, nas atitudes e visão de mundo".

Segundo o autor acima citado, isto justifica a separação dos objetivos de estudo em duas áreas: a administração de empresas trata do gerente, enquanto que o Empreendedorismo lida com o empreendedor.

Segundo Fillion apud Dolabela (1999a, p. 120) as qualidades da "consciência de si" (*self-awareness*) de gerentes e empreendedores diferem muito. O *know-how* também é diferente, uma vez que no gerente é voltado para a organização de recursos, enquanto o do empreendedor se direciona para a definição de contextos.

Os cursos de empreendedorismo de todo o mundo, adotam metodologias de ensino não tradicionais diferentes daquelas das escolas de Administração e baseadas, principalmente, nos processos de aprendizado e comportamento assumidos pelos empreendedores na vida real.

Uma análise comparativa entre gerente e empreendedor será apresentada no quadro 5:

Gerente	Empreendedor
Tenta otimizar os recursos para atingir metas.	Estabelece uma visão e objetivos, depois localiza os recursos.
Opera dentro de uma estrutura existente.	Define tarefas e papéis que criam uma estrutura na organização.
Busca aquisição de conhecimentos gerenciais e técnicos.	Apóia-se na auto-imagem geradora de visão, inovação. Busca adquirir <i>know-how</i> e <i>know-who</i> .
A chave é se adaptar às mudanças.	A chave é iniciar as mudanças.
Seu padrão de trabalho implica análise racional.	Seu padrão de trabalho implica inovação e criatividade.
Trabalho centrado em processo que se apóiam no meio em que ele se desenvolve.	Trabalho centrado no planejamento de processos que resultam de uma visão diferenciada do meio.
Apoiado na cultura da afiliação.	Apoiado na cultura da liderança.
Centrado no trabalho em grupo e na comunicação grupal	Centrado na evolução individual.
Desenvolvimento dos dois lados do cérebro, com ênfase no lado esquerdo.	Desenvolvimento dos dois lados do cérebro, com ênfase no lado direito.
Desenvolve padrões para a busca de regras gerais e abstratas. O gerente está em busca de princípios que possam transformar-se em comportamentos empresariais de eficácia.	Lida com situações concretas e específicas. Uma oportunidade é única, é um caso diferente de outros e deve ser tratada de forma diferenciada.
Baseia-se no desenvolvimento do conceito de si, com ênfase na adaptabilidade.	Baseia-se no desenvolvimento do conceito de si, com ênfase na perseverança.
Voltado para a aquisição de <i>know-how</i> em gerenciamento de recursos e da área da própria especialização.	Voltado para a aquisição de <i>know-how</i> em definir contextos que levem à ocupação do mercado.

Quadro 5 - Comparação entre gerente e empreendedor

Fonte: Dolabela (1999b).

Há uma tendência histórica no estudo de empreendedorismo, no sentido de estudá-lo como algo à parte no contexto do homem de negócios. O empreendedor sempre se mostrou alguém determinado, inovador, ousado, criativo, independente e disposto acima de tudo, a assumir riscos, não relutando diante da possibilidade de enfrentar desafios, romper paradigmas ou suplantar regras e normas a muito tidas como “infalíveis”.

Os executivos são profissionais altamente competentes, preparados para seguir regras e cumprir normas previamente estabelecidas. Dispostos a não correr riscos, obtendo recompensas realistas, alcançando metas atingíveis e interagindo com pessoas com o mesmo objetivo.

No passado os empregos eram quase vitalícios, contudo os tempos mudaram, hoje a empregabilidade não é mais vitalícia. Na era da globalização, da concorrência acirrada, da qualidade total, na busca incessante pela superação, das mudanças constantes, as pessoas têm que melhorar a cada instante no intuito de se adequar a cada novidade que por ventura esteja ocorrendo a seu redor e acima de tudo estar disposto a aprender, inovar, criar e tirar de melhor aquilo que o meio e as situações possam lhe oferecer.

	Gerente	Empreendedor	Intra-empresendedor
Motivação	Motivado pelo poder	Motivado pela liberdade de ação, automotivado	Motivado pela liberdade de ação e pelo acesso aos recursos organizacionais. Automotivado, mas sensível às recompensas organizacionais
Atividades	Delega sua autoridade. O trabalho de escritório mobiliza todas as suas energias	Arregaça as mangas. Colabora no trabalho dos outros	Pode delegar, mas coloca a mão na massa quando necessário
Competências	Usualmente formado em administração. Possui habilidades políticas	Tem mais faro para os negócios que habilidades gerenciais ou políticas. Frequentemente tem formação em engenharia	Parecido com o empreendedor, mas utiliza certa habilidade política
Centro de interesse	Sobretudo os acontecimentos internos à empresa	Principalmente a tecnologia e o mercado	Tudo o que acontece dentro e fora das empresas. Compreende as necessidades do mercado
O erro e o fracasso	Esforça-se para evitar os erros e as surpresas	Considera que o erro e o fracasso são ocasiões para aprender alguma coisa	Dissimula os projetos de risco para não macular a imagem de qualidade de sua empresa ou unidade
Decisões	Aprova as decisões dos seus superiores. Certifica-se de que eles querem antes de agir	Segue a própria visão. Toma suas próprias decisões e privilegia a ação em relação à discussão	Mestre na arte de convencer os outros da boa fundamentação da sua visão. Orientado para a ação, mas pronto para o compromisso
Atitude frente ao sistema	Vê a burocracia com satisfação; ela protege seu status e poder	Se o sistema não o satisfaz, ele o rejeita para constituir o seu	Acomoda-se ao sistema ou o leva ao curto-circuito sem o abandonar
Relações com os outros	Funciona tendo a hierarquia como princípio básico	As transações e a negociação são seus principais modos de relação	As transações sociais se processam dentro do respeito às pressões hierárquicas

Quadro 6 - Agentes na empresa inovadora

Fonte: Dolabela (1999a)

Zoghlin (1994) faz um quadro comparativo entre dois executivos insatisfeitos com sua atual situação, os quais descrevem quais metas a serem alcançadas com o objetivo de procurar por em prática seu espírito empreendedor:

O quadro comparativo mostra as prioridades de dois executivos-empresendedores conforme Zoghlin:

Executivo-empresendedor A	Executivo-empresendedor B
Dobrar o salário nos próximos 2 anos	Ser seu próprio patrão
Encontrar um emprego que realmente agrade	Estar envolvido em todos os aspectos do negócio
Livrar-se da burocracia	Implementar novas idéias e ser o único responsável
Ter mais autonomia nas tomadas de decisão	Conseguir ganhos financeiros de longo prazo

Quadro 7 - Comparativo das prioridades de dois executivos empresenedores
Fonte: Zoglin (1995).

Ao se estabelecer um comparativo entre os respectivos executivo-empresenedores pode-se constatar que o executivo-empresendedor A possui uma visão intra-empresenedora, ou seja, suas metas poderiam ser satisfeitas perfeitamente dentro de uma empresa, não havendo a necessidade de abertura de um negócio próprio, apenas uma adequação de suas metas e objetivos em uma empresa que lhe desse mais espaço. Já o executivo-empresendedor B está preparado para assumir um negócio próprio, para deixar a empresa e tomar seu caminho, pois dificilmente se sentiria satisfeito caso continuasse em seu atual emprego ou em outro semelhante.

O empresendedor deve acima de tudo estar preparado para correr riscos, seja em suas decisões, em um negócio fechado ou na contratação de pessoal. Tudo envolve risco e possibilidade de erro.

A capacidade de aproveitamento de oportunidades, o poder de atender da melhor forma a necessidade exata de seus clientes, criando novos produtos e serviços, capazes de concorrerem em custos e preços com outros similares, além disto contribuindo para a geração de novos empregos, para o crescimento econômico e ainda aumentando a produtividade global, todas essas, são características de um empreendedor.

“Na atividade empreendedora, o conhecimento é volátil, mutante, nervoso, emocional” (DOLABELA, 1999a, p. 21).

Mais do que o saber o empreendedor deve ser alguém preparado para aprender a aprender, a se adaptar e se moldar, na busca incessante de algo cada vez melhor, pois não existe uma maneira única, infalível de se fazer às coisas. Não se pode simplesmente seguir um modelo que deu certo e fazer tudo igual achando que isto será a garantia do sucesso, a realidade é outra, as coisas mudam, as pessoas são diferentes, portanto as atitudes, decisões perante os fatos não serão jamais integralmente as mesmas. As coisas podem ser parecidas, mas nunca são iguais.

Deve-se criar, inovar, investir no desenvolvimento da capacidade de aprender a aprender utilizando todo esse aprendizado no sentido de aumentar nossa habilidade em saber lidar com as situações da melhor maneira possível.

2.4 Importância do empreendedor no mundo

Hoje, ser empreendedor é quase um imperativo, por isso é importante ressaltar que por trás das novas idéias que vem revolucionando a sociedade, existe muito mais do que visão de futuro e talento individual. Análise, planejamento estratégico-operacional e capacidade de implementação são elementos essenciais ao sucesso de empreendimentos inovadores (DORNELAS, 2001).

Com o surgimento de uma sociedade cada vez mais globalizada e interdependente houve a necessidade de mudanças profundas em três aspectos: econômico (comercial e financeiro), político e social (comportamental, cultural e educacional). A mudança mais significativa, conforme Zabot e Silva. (2002) a do

“paradigma histórico”, no sentido de que as transformações são tão fundamentais, que estamos assistindo ao alvorecer de uma nova sociedade caracterizada como “pós-industrial” (De Mais), “em rede” (Castells), “do conhecimento” ou “da informação” (Drucker) ou ainda a “terceira onda” (Toffler).

Esta nova sociedade que desponta no início do século XXI é caracterizada pelo conhecimento como o ativo de produção mais importante, diante dos ativos tradicionais de mão-de-obra, capital e tecnologia. E a passagem da “sociedade industrial”, cujo símbolo era o átomo, para uma “sociedade de informação”, cujo símbolo é o bit. Antes o valor central era a produção em massa de mercadorias, valorizados em sua materialidade, hoje os pontos chave são as idéias, informações e códigos digitais, valorizados em sua imaterialidade produtora de inovação, criatividade e serviços (ZABOT; SILVA, 2002).

Na economia da sociedade globalizada, o grande diferencial competitivo da empresa e dos países passa a ser a capacidade de gerar conhecimento e produzir inovação, deixando de ser simplesmente a mão-de-obra barata ou os recursos naturais. Neste momento a educação passa a desempenhar um papel econômico fundamental, fazendo com que as empresas invistam muito e pesquisa e treinamento, até como forma de suprir as deficiências deixadas pelo ensino tradicional, sendo que algumas empresas de ponta chegam até mesmo a criar universidades e escolas corporativas (ZABOT; SILVA, 2002).

Há uma grande necessidade de incentivar e estimular os jovens a abrirem seu próprio negócio, ou serem empreendedores em sua área de escolha e atuação.

Diversos fatores podem contribuir para a motivação ou a efetiva atuação de um indivíduo como sendo um legítimo empreendedor, dentre eles estão: a auto-realização, estimulação do desenvolvimento, desenvolvimento econômico local, apoio à pequena empresa, ampliação da base tecnológica, resposta ao desemprego, apontar armadilhas a serem evitadas e reorientar o ensino brasileiro, fatores estes descritos por Dolabela (1999a).

O empreendedorismo é capaz de proporcionar ao indivíduo um alto grau de realização pessoal, fazendo com que o trabalho e prazer andem juntos. São dotados de uma sensibilidade a “flor da pele”, no sentido de estarem preparados para

identificar e aproveitar de forma mais acertada as oportunidades, através de sua liderança, capacidade e perfil, coordenando o processo de desenvolvimento.

O empreendedor cria e transfere para os indivíduos e para a sociedade, valores, é fator de inovação tecnológica e crescimento econômico.

O desenvolvimento local surge das iniciativas e do dinamismo econômico local, valorizando os recursos financeiros e materiais locais, porém fundamentalmente apoiado no empreendedorismo, disseminado entre diversos indivíduos e nas pequenas e médias locais, como fonte de emprego. Sendo que na comunidade local as parcerias são estabelecidas em projetos e pessoas e não em instituições. No entanto há a necessidade da propagação do ensino do empreendedorismo para garantir que estes indivíduos sejam efetivos executores do processo de empreendedorismo, capazes de criar e difundir o espírito empreendedor propiciando desta maneira a concretização do processo de desenvolvimento local.

Neste novo contexto mundial temos a pequena e média empresa como grande geradora de empregos, de inovação tecnológica, de participação no PIB, de exportação. Apesar de sua extrema importância, a pequena empresa ainda não teve a sua merecida valorização. Muitos não reconhecem a abrangência de sua atuação e necessidade de sua existência. São nas lacunas mercadológicas não atendidas pelas grandes empresas, nas quais despontam os criativos pequenos empreendedores com sua aguçada sensibilidade e audácia.

Uma forma de promover a ampliação da base tecnológica é proporcionar aos pesquisadores, professores e alunos de universidades que apresentam grande potencial, o estímulo e o respaldo necessário para que possam desenvolver, criar e operacionalizar novos projetos.

O empreendedorismo pode surgir também, segundo Dolabela (1999a), como uma solução encontrada, no intuito de criar novos empregos e conseqüentemente empregadores altamente motivados, criativos e inovadores e com uma nova visão do mundo.

É importante frisar que não basta o empreendedor querer ser um empreendedor, ele tem que saber como ser um bom empreendedor. Tem que estar preparado, através do conhecimento claro e objetivo sobre aquilo que irá por em prática e acima de tudo ser auto-crítico e crítico sobre si, sobre seu negócio e sobre

o ambiente onde está inserido de forma a detectar possíveis desvios e erros, os quais poderão ser evitados de forma a não desviar o seu rumo e na busca constante pela superação e pelo sucesso.

Todos os fatores citados anteriormente, que poderão incentivar o surgimento de novos empreendedores, de nada valerão senão houver uma reorientação do ensino brasileiro.

Hoje, ainda temos um ensino voltado para a formação de profissionais que irão buscar um emprego no mercado de trabalho e não para a formação do seu próprio negócio. Para piorar há o mito da grande empresa, capaz de gerar muitos empregos, concepção ultrapassada, e a pouca importância à pequena empresa, hoje, uma das maiores geradoras de novos empregos. O profissional recém-formado sai com grande bagagem de conhecimento voltado para o trabalho em grandes organizações, pronto para seguir aquilo que os livros lhe ensinou, sem haver sido estimulado, durante seu período acadêmico, o seu potencial inovador e criativo essenciais para um verdadeiro empreendedor.

As bases do empreendedorismo não se encontram exclusivamente nos livros, mas sim na vivência, na observação, nos estudos de caso, na prática e principalmente na sensibilidade em todos os sentidos, visando uma capacidade de mudança, adaptação, criatividade, inovação, quando a situação assim exigir.

É necessário enfatizar a importância das empresas de base tecnológicas, as quais, apresentam grande crescimento e onde há uma concentração muito expressiva de talentos intelectuais.

Muitas teorias antes tidas como fórmulas infalíveis e de sucesso garantido estão tendo que ser reavaliadas, devido às dificuldades enfrentadas por grandes empresas e pelas mudanças rápidas e significativas que o mundo atravessa. Fica latente a necessidade da mudança dos valores do ensino com o objetivo de estimular e proporcionar as bases necessárias à formação de empreendedores seja ele empreendedor simplesmente ou um intra-empendedor, contudo enfatizando a necessidade de serem criados meios de suporte para que o empreendedor possa acima de tudo, não somente criar um novo negócio, mas sim mantê-lo e continuar atuando como um verdadeiro empreendedor. Hoje duas em cada três empresas criadas fecham as portas.

Nos últimos tempos o empreendedor deixou de ser visto como alguém estranho e fora dos padrões, para ser visto como os novos heróis; “livros são escritos por e sobre eles; as revistas exploram os seus feitos; as empresas de capital de risco existem para financiar suas realizações; associações e outros grupos de apoio surgem para ajuda-los, reconhecido as suas contribuições, expressando admiração pelos riscos que assumem e pela tentativa de incorporar o espírito empreendedor à cultura empresarial” (ZOGHLIN, 1994, p. 6).

Ser empreendedor é acima de tudo ser um lutador árduo contra todos os padrões, preceitos e normas estabelecidos, contra aquilo que é tido como certo e o “modelo” que deve ser seguido.

É difícil mudar preceitos, normas, paradigmas a muito acreditados como infalíveis. Na era da globalização, onde as mudanças ocorrem a cada instante temos que estar preparados para o que der e vier. A capacidade de adaptação rápida e a tomada de decisão acertada, visando o crescimento e a busca contínua pelo conhecimento.

Não podemos ser comodistas e conformistas temos que ter atitudes arrojadas e inovadoras, as quais serão capazes de transformar valores.

“Na economia da sociedade globalizada, o grande diferencial competitivo das empresas e dos países deixou de ser a mão-de-obra barata ou os recursos naturais, para estar centrado na capacidade de gerar conhecimento e produzir inovação” (ZABOT; SILVA, 2002).

Hoje mais do que nunca, o empreendedor se tornou alguém essencial, fundamental que através de sua forma arrojada, inovadora, visionária, podendo dizer até sensitiva, mas ao mesmo tempo com os “pés no chão”, baseando em fatos e casos reais, no conhecimento e aprendizagem adquiridos pela incansável observação de tudo que se passa ao seu redor. Contudo, isto não é realizado de forma aleatória se fazendo necessário planejamento, organização, controle, *feedback*, renovação e principalmente estando-se pronto para mudar sempre que a situação assim exigir.

O empreendedor deve ser alguém dotado da capacidade de saber persuadir pessoas para que as mesmas acreditem que suas idéias são realmente boas e levarão a todos ao sucesso. Para isso é necessário aproveite as oportunidades da

melhor forma, através da utilização dos meios e recursos necessários para a sua concretização, sendo a lucratividade não o foco do seu negócio, mas uma consequência do seu trabalho.

2.5 O empreendedorismo e o ciclo de vida da organização

As organizações podem ser comparadas aos organismos vivos, pois ambos estão submetidos a um fenômeno denominado de Ciclos de Vida. O natural dos organismos é que nasçam, cresçam, envelheçam e morram, porém sujeitos ao longo desta trajetória a mudanças e revelando padrões previsíveis. Cada estágio está sujeito a luta para a superação de dificuldades e problemas de transição que o sistema precisa superar. Caso isso não ocorra teremos o surgimento de uma doença ou anomalias as quais exigem intervenção externa para serem resolvidas (ADIZES, 2002).

Tanto os organismos vivos como as organizações possuem ciclos de vida, sendo que a cada enfrentamento de embate e dificuldades comuns a cada estágio do Ciclo de Vida Organizacional, e de problemas típicos de transição, ao ingressarem em uma nova fase de seu desenvolvimento. Cabe a empresa aprender a lidar com os problemas por si, ou contrairá “doenças” anormais que impedirão o seu crescimento (ADIZES, 2002).

Como os estágios do ciclo de vida da organização são previsíveis e repetitivos, conforme Adizes (2002), o conhecimento da posição da organização no ciclo de vida possibilita a administração tome atitudes antecipadas sob forma de medidas preventivas.

Todo empreendimento independente do tipo de negócio possui características diferenciadas no decorrer do tempo de vida. A essas fases denomina-se de estágios evolutivos distintos e diferenciados, os quais devem ser identificados para que se possa fazer um diagnóstico preciso e uma prevenção de problemas, caso seja necessário. Cada estágio possui suas características particulares. Na hipótese de algo não ir bem, pode-se tomar as medidas cabíveis, para solucionar possíveis desvios, com base em proposições, diversas técnicas e situações de ajuste encontradas no mercado de pequenas e médias empresas.

2.5.1 Ciclo de vida da organização sob o ponto de vista de Bernardi

Conforme Bernardi (2003), os estágios de desenvolvimento da empresa são definidos como: nascimento, existência, decolagem, maturidade, petrificação, manutenção ou crescimento.

O nascimento está subdividido em duas etapas: implantação e operacionalização.

A implantação é a etapa preliminar que abrange atividades básicas para efetivação do negócio, tais como: abertura da empresa, forma societária, local e providências fiscais, administrativas; instalações equipamentos; contratação de pessoal; divulgação; dentre outros. Nessa fase os principais pontos a serem observados são: cumprimentos de prazos e eventos; qualidade da implantação; controle de investimentos e desembolsos, atrasos de implantação e grau de tolerância.

A operacionalização é o início efetivo e o funcionamento do modelo implantado, segundo objetivos previamente estabelecidos. O encaminhamento desta fase visa a consolidação, inovação e crescimento, ou a combinação. Esta etapa tem como objetivo a sobrevivência, viabilidade e estabilidade, através da utilização de estratégias aplicáveis de custos, diferenciação ou foco.

Para o autor, táticas, planos, metas, cronogramas e alternativas para viabilizar as necessidades estratégicas são desenvolvidas em conformidade com objetivos e estratégias.

Na fase da existência a empresa enfrenta o primeiro teste de perseverança de seu empreendedor, onde será comprovada a viabilidade do negócio. A empresa começa a se enraizar demonstrando sua habilidade na implantação de seus produtos ou serviços e na conquista de novos mercados.

A consolidação, inovação e crescimento, ou combinação serão o encaminhamento visado pela organização, através de estratégias aplicáveis de custos diferenciação ou foco.

Os objetivos desta etapa, de acordo com Bernardi (2003), são a sobrevivência, melhora da viabilidade e a estabilidade para criação de condições adequadas para o próximo estágio, a decolagem.

No estágio da decolagem, a empresa provou sua viabilidade, portanto novos horizontes serão vislumbrados. Para isto, torna-se necessário definir novos passos e decisões a serem tomados principalmente no que se refere ao tamanho almejado pela organização.

Neste momento surge a dúvida entre manter o que já está dando certo ou arriscar e optar pelo crescimento. Caso a opção seja manter-se, a empresa precisa estar ciente de que há a necessidade de adaptação às mudanças contínuas do meio e rejuvenescer constantemente, para que não corra o risco de estagnar-se no tempo, “estágio de petrificação”, perdendo com isto sua capacidade de mudar, inovar e com excessiva burocracia.

De acordo com Bernardi (2003, p. 82) “se a opção for o crescimento, a empresa desloca-se para modelos de alta complexidade onde há uma descentralização total no comando da empresa e o empreendedor se afasta”.

Na fase da maturidade, o autor caracteriza-se pela consolidação de controle dos ganhos do crescimento, alta complexidade operacional e estrutural, onde somente a descentralização do comando, controles e planos detalhadíssimos garantem o controle do retorno. Neste estágio, por esgotamento do mercado, a empresa prepara-se para diversificação dos negócios.

Já a petrificação é o estágio crítico onde as organizações por incapacidade de mudanças, lentidão, perda da criatividade e inovação por excessiva burocracia, não conseguem efetuar as mudanças necessárias para o crescimento e renovação empresarial

A figura 1 apresenta o esquema do ciclo de vida de uma empresa, conforme Bernardi.

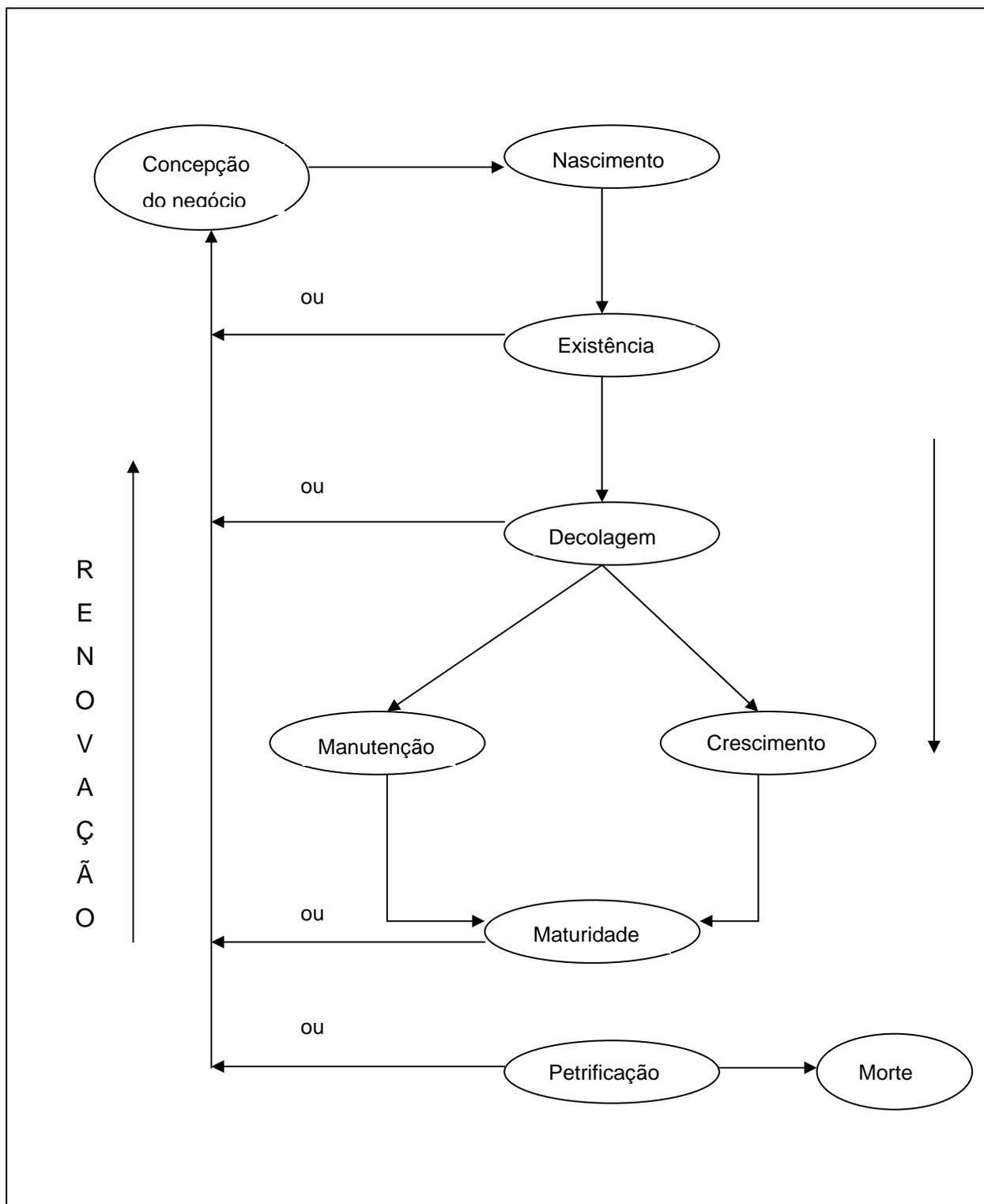


Figura 1 - Ciclo de Vida e estágios evolutivos.

Fonte: Bernardi (2003, p. 85)

“Fica evidenciado que, o ciclo de vida da organização e o seu tempo de sobrevivência estão intimamente ligados a sua capacidade de renovação a cada estágio e a cada instante”. (BERNARDI, 2003, p. 85)

Cabe ao empreendedor, a utilização da intuição, adquirida através do conhecimento e das experiências acumuladas no decorrer de sua vida, como instrumento, para que a cada momento em que sinta que algo não está indo bem, possa reverter à situação de modo a renovar freqüentemente sempre que as circunstâncias assim exigirem. Esta flexibilidade de se montar e interagir de forma positiva com o meio é fundamental para aquele que busca o sucesso.

2.5.2 Ciclo de vida da organização sob o ponto de vista de Gerber

Segundo a concepção de Gerber (2004) todo novo empreendedor deve estar bem consciente de que não basta ter uma visão; aproveitar uma oportunidade, não vislumbrada por muitos; acreditar em um sonho e concretizá-lo, é necessário mantê-lo através da utilização de várias habilidades pessoais, dentre elas temos: o técnico, ou seja, ser bom naquilo que faz e gosta de fazer, porém é necessário que seja também um ótimo administrador, capaz de realizar um bom planejamento, organização, controle.

A partir do momento em que se torna claro que a sincronia entre o empreendedor, o administrador e o técnico é essencial, o empreendimento estará no caminho certo, rumo ao sucesso.

Para isto torna-se necessário a compreensão e descrição das diferenças fundamentais entre as três grandes forças motrizes de um empreendimento bem-sucedido.

2.5.2.1 O empreendedor

A personalidade empreendedora torna possível a transformação de uma situação trivial em uma oportunidade excepcional. Gerber (2004), afirma também que todo empreendedor é um visionário: o sonhador, a energia de toda atividade humana, a imaginação que alimenta o fogo do futuro, o catalisador da mudança. O empreendedor vive no futuro, nunca no passado e, raramente, no presente. Na

ciência, a personalidade empreendedora funciona na mais abstrata e menos pragmática área das partículas físicas, da matemática pura e da astronomia teórica; na arte, é bem-sucedido no tênue círculo da vanguarda; nos negócios, o empreendedor é o inovador, o grande estrategista, o criador de novos métodos para criar ou penetrar nos novos mercado, os gigantes reverenciados mundialmente como: Sears Roebuck, Henry Ford, Tom Watson da IBM e o Ray Kroc do Mc Donald's.

Gerber (2004) fala do empreendedor como ser criativo, capaz de lidar da melhor forma possível com o desconhecido, instigando o futuro a gerar novas possibilidades, harmonizando aquilo que estava um caos. O empreendedor possui uma sede pelo controle, pois vive basicamente no futuro, tendo que controlar as pessoas e eventos no presente guiando-os a seu favor no futuro.

O empreendedor vê o mundo tanto com uma abundância de oportunidades quanto de ações lentas. Gerber (2004, p. 16) “ele opta por intimidar, perturbar, criticar, bajular, persuadir, gritar e, finalmente, quando todas as opções falham, ele promete o que for possível para manter o projeto em andamento. Para o empreendedor, a maioria das pessoas representa problemas que se metem no meio do caminho até o seu sonho”.

2.5.2.2 O administrador

A personalidade administrativa conforme Gerber (2004) é responsável pelo planejamento, organização, controle dentre outras atividades essenciais.

Se o empreendedor vive no futuro, o administrador vive no passado. Onde o Empreendedor almeja controle, o administrador almeja ordem. Onde o empreendedor obtém sucesso, o administrador se agarra compulsivamente ao *status quo*. Onde o empreendedor invariavelmente vê uma oportunidade nos acontecimentos, o Administrador invariavelmente vê problemas.

Como dito por Gerber (2004, p. 17) o administrador constrói uma casa e, então, vive nela para sempre. O empreendedor constrói uma casa e, no momento em que ela fica pronta, começa a planejar a próxima. O administrador cria esquemas extremamente organizados para tudo. O empreendedor cria coisas e o administrador impõe regras a elas. O administrador é que corre atrás do empreendedor para

arrumar a bagunça; sem o empreendedor não haveria bagunça para arrumar. Sem o administrador não haveria nem negócios, nem sociedade; sem o empreendedor não haveria inovação.

É a disputa entre a visão do empreendedor e o pragmatismo do administrador que se torna o estopim para criação de um grande trabalho.

2.5.2.3 O técnico

De acordo com Gerber (2004) o técnico é o executor, adora consertar, as coisas foram feitas para serem desmontadas e montadas de novo, não devemos ficar sonhando, mas, sim executa-las.

Se o empreendedor vive no futuro e o administrador no passado, o técnico vive no presente. Ele tem que fazer uma coisa de cada vez, pois sabe que duas coisas não podem ficar prontas ao mesmo tempo.

Para o técnico, pensar é improdutivo; a menos que seja sobre o seu trabalho. Suspeita de idéias grandiosas ou abstrações: pensar não é trabalhar. O técnico não está interessado na idéia, mas sim como executa-la, é um pé-no-chão: semeia hoje para colher amanhã. Então, enquanto o empreendedor sonha, o administrador se preocupa e o técnico considera o caso.

O ponto chave é que todos temos dentro de nós um empreendedor, um administrador e um técnico bastando equilibrá-los igualmente para que tenhamos um indivíduo extremamente competente. O empreendedor estaria livre para se aventurar em novas áreas de interesse, o administrador estaria solidificando a base das operações e o técnico estaria fazendo o serviço técnico. Contudo, sabemos que poucas pessoas no mundo dos negócios, possuem este equilíbrio.

2.5.2.4 Ciclo de vida das pequenas empresas

Ciclo de Vida das Pequenas Empresas de acordo com Gerber (2004) é subdividido em: Infância, a fase do técnico; Adolescência, obtendo alguma ajuda e Maturidade.

A fase da Infância ou do Técnico é o período onde o que ele mais deseja é ter seu lugar para trabalhar, e principalmente possuindo a liberdade para executar aquilo que deseja da forma que considera a correta, sem as limitações impostas por um chefe. O objetivo desta fase não seria o crescimento, nem a mudança, mas sim, como técnico, a execução do trabalho, estando para isto envolvido 24 horas do seu dia, em todos os sentidos de sua vida. Sendo capaz de dar o seu “sangue”, e totalmente comprometido a fazer de tudo para manter seu negócio vivo.

O trabalho desenvolvido nesta fase não é somente aquele já dominado pelo técnico, mas também aquele que deixa por não saber fazer, por achar que não é importante ou por não gostar de fazer. Na fase da Infância, o proprietário e a empresa se fundem, formando uma só coisa. O proprietário é a empresa, sendo ele peça essencial a sua sobrevivência.

Mas as coisas mudam, o negócio progride, o proprietário já não é capaz de executar tudo aquilo que seu negócio requer.

Neste momento, em que o proprietário percebe que se não modificar o seu negócio não poderá continuar, ele se depara com duas situações: uma seria continuar como está, solução inviável e que poderia levar o seu negócio ao fracasso; e a outra seria evoluir, mudar para continuar; entrando então em uma nova fase, a fase da Adolescência.

Esta transição é marcada por grandes questionamentos de resistência e luta contra a aceitação sobre as limitações e restrições do ser humano. O erro está em acreditar que é possível crescer, sendo técnico e proprietário; pois a visão do técnico é tática e não estratégica. O técnico quer abraçar o mundo, como sabe fazer, acha que pode fazer tudo, esquecendo que existem coisas muito mais importantes que deixa para trás, pois não dá conta de executá-las. O trabalho não realizado é aquele estratégico, empreendedor, que levará o negócio ao progresso, capaz de proporcionar uma vida que o empresário ainda não conhece, pelo fato de ter se tornado um escravo do trabalho.

No momento em que o técnico quer assumir várias personalidades, não conseguindo executar todos os papéis, ele sobrecarrega seu dia de trabalho e não consegue fazer tudo, evitando o desafio de aprender como fazer o negócio prosperar, evitando o papel de empreendedor, vital para o sucesso, e também evita

o papel de gerente, fundamental ao equilíbrio operacional e a construção das bases sólidas de uma pequena empresa. Ser um ótimo técnico não é suficiente para a criação de uma grande empresa.

A visão da empresa apenas pela perspectiva técnica é complicada, frustrante e possivelmente fadada ao fracasso.

Os clientes procuram na empresa, não aquilo tudo que você acha que se desdobrando em vários poderá dar a eles, mas sim, a capacidade que seu negócio possui de dar a eles, o que eles querem, algo que com o crescimento da empresa extrapola a capacidade de uma única pessoa.

Cabe ao proprietário, incorporar o lado empreendedor e administrador reconhecendo suas limitações, assumindo então que para continuar é necessário, admitir que estas tarefas, tais como: obrigações administrativas, financeiras, de *marketing*, de vendas, contratação de pessoal, liderança, gerenciamento, comunicação eficaz, etc., antes não executadas ou relegadas a segundo plano, são vitais a sobrevivência do negócio.

Que fique claro para o proprietário à importância do conhecimento da dinâmica do funcionamento de uma empresa (fluxo de caixa, crescimento, tato com os clientes, senso de concorrência, etc.), para a obtenção do sucesso.

O importante é a consciência de que é necessário a viabilização de uma empresa que realmente funcione e progrida com o apoio do técnico, com seu conhecimento prático, do empreendedor com sua idéia visionária, aproveitando oportunidades e com determinação para a concretização de seu objetivo e do gerente com sua capacidade de desenvolver a habilidade de criar a ordem e converter a visão empreendedora em ações que possam ser manifestadas com eficiência no mundo real.

A fase da Adolescência é a próxima etapa segundo Gerber (2004), nela o proprietário reconhece que precisa de ajuda. Toda empresa sobrevivente precisa passar por esta fase. Neste momento desperta o gerente dentro do técnico, que temporariamente descansa, a isto chamamos de gerência por delegação, onde o técnico começa a delegar a outras pessoas funções antes exercidas por ele.

O novo empreendedor, que teve um chefe, construiu o seu próprio negócio para escapar dele (chefe), deixa de ser um mero empregado e passa a ser o chefe. É importante ressaltar que não basta apenas delegar é necessário, dar as coordenadas, ensinar, dirigir, controlar, aprimorar, melhorar constantemente.

O limite do Técnico é determinado pelo quanto pode fazer sozinho; o Administrador é definido por quantos técnicos pode supervisionar efetivamente ou quantos gerentes subordinados a ele pode organizar em um esforço produtivo; o limite do Empreendedor é uma função de quantos gerentes pode comprometer em seguir a sua visão (GERBER, 2004, p. 35).

Com o crescimento do negócio, o risco das coisas não darem certo é eminente, caso não haja a estruturação de uma rede de apoio, a situação poderá extrapolar a Zona de Conforto, neste momento somente três direções poderão ser seguidas: retornar a Infância, provavelmente rumo a falência; continuar com esta ou pode-se tentar agarrar o processo com todas as forças.

Voltando a ser pequeno ou o retorno a Infância, é uma situação corriqueira, e a opção escolhida por muitos, para não enfrentar e assumir a sua nova situação, conseqüentemente tendo que reconhecer a frustração de se sentir incapaz e voltar a ser escravo do trabalho, vendo o seu negócio não mais como um prazer, mas sim, como uma obrigação, pois chegou ao seu limite.

Indo a Falência é uma alternativa dramática, mas menos dolorosa. A exploração tecnológica trouxe consigo um exército de técnicos recém chego ao mercado de trabalho, contudo desprovidos do apoio necessário à manutenção do negócio. Por estarem presos às inovações, o técnico e seu pessoal raramente conseguem tempo suficiente para ter alguma perspectiva sobre sua condição, e a demanda pela mercadoria rapidamente excede sua habilidade.

A sobrevivência do Adolescente e a opção na qual o proprietário devido a sua força de vontade, teimosia, obstinação e persistência não se entrega e luta com todas as forças para sobreviver, fazendo o que for possível para mantê-la funcionando e a situação sob controle. Para conhecer as pessoas com que trabalhamos precisamos entendê-las, e, para entender, é preciso ter a consciência íntima de quais condições estão realmente presentes, o que as pessoas sabem e o

que não sabem, o que fazem e o que não fazem, o que elas querem e o que não querem, como fazem e como não fazem, quem são e quem não são.

A questão está não no quanto um negócio pode ser pequeno, mas quanto pode ser grande. O proprietário tem que estar preparado para orientar o crescimento de uma forma equilibrada, saudável e produtiva. Isto requer, um espírito empreendedor, a conscientização de que a transformação pessoal é necessária ao crescimento empresarial, exigindo: adquirir novas habilidades, novo entendimento, novo conhecimento, nova profundidade emocional, novo bom senso.

Cabe ao proprietário se preparar e preparar sua empresa para crescer, reciclar o suficiente de modo que, à medida que a empresa cresça, sua base e estrutura possam suportar o peso extra. O ritmo de crescimento será estabelecido por ele, compreendendo os processos a serem executados, os objetivos a serem alcançados, a posição que almeja para sua empresa, planejando, prevendo e articulando o que se vê no futuro para si e para todos da empresa.

Deve haver uma sincronia entre empresa e mundo, as duas se modelando, projetando e colaborando para formar algo que nunca existiu antes daquela forma. Surge então, neste momento, a empresa madura que começa diferente, é fundada com uma perspectiva mais ampla, empreendedora, com um ponto de vista mais inteligente, construir um negócio que funcione, não por sua causa, mas sem você.

Na empresa Adolescente tudo é largado à própria sorte, e na empresa Madura, existe uma visão que é a base com que o presente é modelado.

Na maturidade, a terceira fase do crescimento de uma empresa (GERBER, 2004) a empresa sabe o que teve que fazer para estar onde está e o que deve fazer para chegar onde quer.

“A pessoa que abre uma empresa como uma empresa Madura deve também passar pela Infância e pela Adolescência, só que ela passa por esses estágios de uma maneira diferente. É a perspectiva da pessoa que faz a diferença sua perspectiva empreendedora” (GERBER, 2004).

A perspectiva empreendedora (GERBER, 2004) começou com uma imagem bem definida de futuro, e, então, volta ao presente para modifica-lo. Ela vê a empresa em sua totalidade, não esquecendo das partes. O mundo é visto de forma

integrada. O empreendedor vê a empresa como um conjunto de componentes perfeitamente integrados e cada um contribuindo para o todo, produzindo resultados planejados. A mensuração qualitativa é realizada sistematicamente, a empresa possui padrão a ser seguido, operando de acordo com regras e princípios.

2.5.2.5 O modelo empreendedor proposto por Gerber

O modelo empreendedor proposto por Gerber (2004) é representado por uma empresa capaz de satisfazer as necessidades de um grupo específico de clientes de modo inovador. O modelo empreendedor tem menos a ver com o que é feito em uma empresa e mais com a maneira como as coisas são feitas.

Os alicerces da empresa são construídos a partir da determinação clara e específica do cliente para o qual a empresa deverá ser criada, e não com uma figura de empresa a ser criada. Já do ponto de vista técnico, há uma introspecção do ser, para a definição de suas habilidades e posteriormente uma observação do exterior; Focada para o que se vende, ao invés de para o modo como o negócio se comporta, ou para o cliente que comprará a mercadoria; uma empresa como essa é projetada para satisfazer o Técnico que a criou, não para o cliente. Para o Empreendedor, a empresa é produto; para o Técnico, o produto é aquilo que ele oferece para o cliente. Para o Empreendedor o cliente é um poço infindável de oportunidades e necessidades há serem descobertas e satisfeitas. Para o Técnico, o mundo sempre quer algo que ele não sabe como pode oferecer.

Se objetivarmos o sucesso, devemos ofertar ao Empreendedor, em nosso interior, as informações necessárias para que cresça além dos limites da Zona de Conforto do Técnico, tendo dessa forma a visão de uma empresa que funcione, estimulando nossa personalidade empreendedora, inovadora, criativa, libertando as amarras de ligação com o técnico.

Devemos deixar o Empreendedor tomar as rédeas do negócio, não esquecendo que para que o modelo funcione é necessário à interação, o equilíbrio e uma convivência pacífica e harmônica entre o Empreendedor, o Administrador e o Técnico, para que cada um tenha seu espaço, assim, todos encontrarão o trabalho certo a ser feito.

2.5.3 Ciclo de vida das organizações sob o ponto de vista de Adizes

O autor compara o ciclo de vida das organizações aos organismos vivos, que no decorrer de sua vida crescem e envelhecem, estando estes dois fatores relacionados a: flexibilidade e “controlabilidade”.

Quando jovem, as organizações são altamente flexíveis, porém, nem sempre controláveis, já à medida que as organizações envelhecem a controlabilidade aumenta e a flexibilidade diminui.

O tamanho e o tempo da empresa não são causas de crescimento e envelhecimento: empresas grandes, com longa tradição, não são necessariamente velhas; e empresas pequenas sem tradição alguma não são necessariamente jovens.

“Jovem significa que a organização é capaz de mudar com relativa facilidade, ainda que, devido ao seu baixo nível de controle, seja relativamente imprevisível o que poderá fazer. Uma organização velha significa que seu comportamento é controlável, mas que ela é inflexível, com pouca propensão à mudança” (ADIZES, 2002, p. 2).

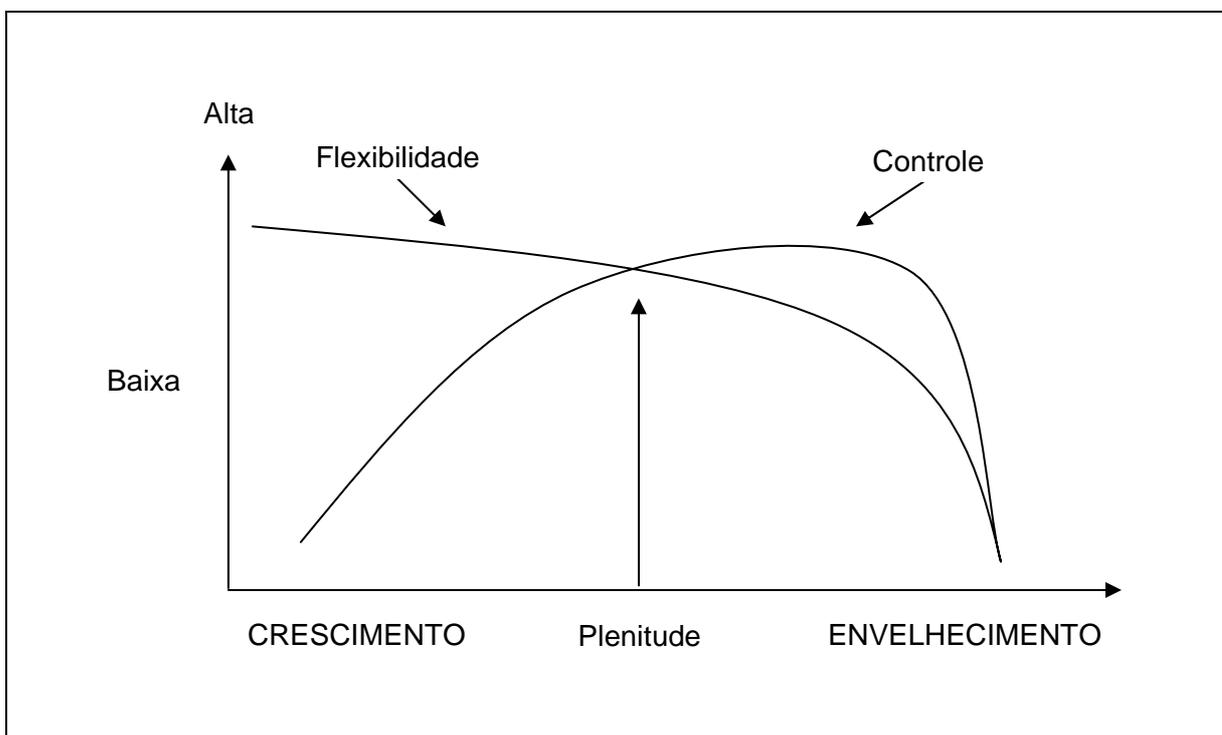


Figura 2 - A natureza do crescimento e do envelhecimento

Fonte: Adizes (2002, p. 3)

Quando uma empresa for ao mesmo tempo flexível e controlável, ela não é nem jovem nem velha, possui as vantagens da flexibilidade e da controlabilidade. A este estágio Adizes (2002) denomina de Plenitude, onde a organização é capaz de controlar o que quer fazer. Sendo o objetivo gerir a flexibilidade e o controle de modo a atingir e permanecer na Plenitude.

O crescimento esta diretamente ligado à capacidade de lidar com problemas maiores e mais complexos.

O envelhecimento diminui a capacidade da organização de enfrentar problemas. Sendo que, o propósito da gerência deve ser o crescimento equilibrado ou o rejuvenescimento, levando a organização à Plenitude e mantendo-a lá.

É importante que, para o sucesso gerencial, o empresário seja capaz de distinguir entre problemas normais, que surgem em uma organização num determinado estágio do seu desenvolvimento, e os problemas anormais ou patológicos que podem levar a empresa à morte.

Problemas normais são aqueles que a organização é capaz de resolver através de sua própria energia interna, acionando processos ou tomando decisões que resolverão os problemas.

Os *problemas anormais*, por sua vez, deixam a organização entevada, exigindo intervenção externa profissional. Esse problemas anormais caso sejam encontrados freqüentemente numa determinada posição do Ciclo de Vida organizacional são chamados por Adizes (2002) de *complexidades*. No entanto, se o problema anormal for raro, se trata de uma *patologia*.

O *tratamento curativo* consiste na eliminação de problemas patológicos da organização para que ela possa progredir para a fase seguinte e enfrentar novos problemas normais. O *tratamento preventivo* é o desenvolvimento da capacidade da organização de evitar problemas anormais nos estágios futuros do Ciclo de Vida, para que não surjam novas patologias ou complexidades.

O método Adizes de gerência é uma metodologia de diagnóstico que permite distinguir os diferentes tipos de problemas. É também uma metodologia de intervenção, curativa e preventiva. Sua finalidade é superar as complexidades e os problemas patológicos do crescimento e do envelhecimento, levando uma organização à Plenitude e desenvolvendo a sua capacidade interna de lá

permanecer (ADIZES, 2002, p. 8).

Com relação ao do Ciclo de Vida Organizacional serão apresentados a seguir os Estágios de Desenvolvimento (Crescimento e Envelhecimento).

Os estágios de crescimento de uma organização são:

- namoro;
- infância;
- toca-toca;
- adolescência;
- plenitude.

Já os estágios do processo de envelhecimento, segundo ADIZES são:

- estabilidade;
- aristocracia;
- burocracia incipiente;
- burocracia;
- morte.

2.5.3.1 Crescimento

Namoro

O primeiro estágio de desenvolvimento de uma organização é o Namoro. Nesta fase a empresa ainda não nasceu, existindo apenas como idéia e possibilidades que o futuro oferece. Durante esse período muito se fala e pouco se age, o fundador está firmando um compromisso, “vendendo” sua idéia de “um futuro brilhante”, para si e para outros.

Para que a organização efetivamente comece a desempenhar a função para qual foi projetada, é necessário que ela corra riscos. O risco, só pode ser enfrentado,

se um compromisso for firmado durante o estágio de Namoro, o compromisso de paixão.

O processo de firmar compromisso pode gerar problemas anormais, complexidades ou patologias.

Uma organização nasce quando o compromisso é posto à prova e sai vitorioso, isto é quando o risco é assumido. Quando ninguém se compromete com o seu funcionamento, a organização morre. Dessa forma, o grau de compromisso necessário numa organização é proporcional ao grau de risco que ela irá enfrentar após seu nascimento.

Firmar um compromisso intenso e inabalável é a chave do sucesso, pois, quando a organização nascer, esse compromisso – ou a sua ausência – é que a manterá viva ou que a matará. Se não houver um compromisso substancial, a organização se esfacelará com os primeiros indícios de dificuldades (ADIZES, 2002, p. 15).

Quando da concepção e geração de um negócio o empreendedor não pode estar motivado apenas pelo lucro. É necessário que tenha um compromisso emocional com a idéia e com a funcionalidade desta idéia no mercado. Os lucros servirão apenas, para confirmar e validar, que a opção de negócio feita pelo empreendedor, foi a mais acertada. Então, a motivação do fundador deve ser a satisfação de uma necessidade do mercado, deve ser a criação de valor adicionado.

O retorno sobre o investimento é um fator restritivo e não propulsor. O retorno sobre o investimento não faz nascer uma organização, embora na sua ausência a empresa possa eventualmente perecer.

“Os homens sensatos adaptam-se ao ambiente; os insensatos tentam adaptar o ambiente a si. Portanto, todo progresso é o resultado dos esforços de homens insensatos” (SHAW apud ADIZES, 2002, p. 18).

Durante o período do namoro diversos questionamentos e dúvidas poderão surgir. Um Namoro que não testa a realidade é um mero caso; ao surgir o primeiro obstáculo, o compromisso deixa de existir.

Infância

Uma vez assumido o risco é necessário agir. Neste estágio não é o que a pessoa pensa que conta, mas sim, o que ela faz.

Na Infância, quanto maiores forem os riscos que a empresa enfrenta, mais firme terá que ser o compromisso para que ela seja bem-sucedida.

A empresa Criança tem poucas diretrizes, poucos sistemas, poucos procedimentos e poucos orçamentos. A maior parte das pessoas, envolvidas com este tipo de empresa, estão na rua vendendo, fazendo. A organização é altamente centralizada; não conhece seus pontos fortes ou suas vulnerabilidades; assume riscos em excesso, sem saber se pode ou não honrá-los; tenta a qualquer custo satisfazer as necessidades dos seus clientes; o ambiente é muito pessoal; inexistente sistema de contratação de pessoal ou avaliação de desempenho; não possui passado nem experiências; a probabilidade de que os erros aconteçam é muito grande; o capital é pouco.

A organização não pode permanecer Criança, precisa sobreviver e crescer. Uma organização é como uma criança de verdade, para sobreviverem ambas precisam de duas coisas:

1. Uma infusão periódica de leite (dinheiro). Se não obtiverem o suficiente, elas morrerão.
2. O amor dos pais (o compromisso do fundador). Se for pouco, a organização também pode perecer.

Estes dois fatores podem provocar problemas patológicos numa organização Criança.

Para que a infância seja saudável, é preciso que haja um plano comercial realista, e o fluxo de caixa deve ser monitorado semanalmente; o enfoque contábil deve ser no fluxo de caixa; fazer a contabilidade de custos; monitoração do giro das contas a receber e do estoque.

Uma empresa Criança por exigir alto grau de dedicação traz para seu fundador pouquíssimas recompensas palpáveis, o que o anima é o compromisso firmado.

A criança exige atenção constante, longas horas de trabalho e muitas noites sem dormir. O início de um negócio exige atenção plena, dedicação total e um compromisso absoluto.

Caso o fundador almeje uma empresa bem-sucedida tem que ser uma pessoa cheia de entusiasmo e paixão, sentindo ciúmes quando alguém quiser interferir na sua criação. O fundador tem uma atitude extremamente protetora e é o único que manda.

Uma empresa Criança não tem como elaborar planos e estratégias em longo prazo, pois não tem experiência suficiente com o produto e com o mercado para formular metas, planos e estratégias em longo prazo e que sejam realistas. A empresa possui uma visão, um sonho, uma intenção – mas não os planos, nem metas mensuráveis (ADIZES, 2002, p. 32).

“Se soubéssemos o que fazer, nós o faríamos. O fato é que estamos tentando descobrir exatamente o que é que temos que fazer”. (ADIZES,2002, p. 32)

Em uma Infância saudável o crescimento é equilibrado, sendo este reflexo da disponibilidade de caixa. O fundador sente que está no controle das operações e conta com o amparo e apoio em casa, sendo que nenhuma das crises diárias são fatais. É normal o fundador trabalhar longas horas, não delegar e tomar todas as decisões.

A mortalidade infantil ocorrerá quando o fundador cansar-se, alienar-se da sua criação ou perde o controle da organização, ou ainda quando perder irrecuperavelmente a sua liquidez.

Para a organização crescer, a sua gerência também precisa crescer. Significa mudar.

Uma organização deixa de ser Criança e passa para o estágio do Toca-Toca quando a sua situação de caixa e suas atividades começam a se estabilizar. A fidelidade dos clientes para com o produto ou serviço começa a ser visível, os fornecedores estabilizam-se e os problemas de produção deixam de ser preocupantes. O fundador começa finalmente a respirar.

Toca-Toca

Nesta fase a idéia já está em pleno vapor, o fluxo de caixa foi resolvido e as vendas vão aumentando. A empresa não apenas sobrevive ela começa a aparecer e despontar. Seu foco não é mais tanto o produto, mas sim o mercado.

Uma empresa Toca-Toca é um bebê que começa a engatinhar: ele quer ir a toda parte, não sendo capaz de ver problemas, apenas oportunidades. As vendas aumentam rapidamente sem muito esforço, e o proprietário descuida-se dos seus investimentos, não planejando pensando em resultados, mas acreditando que eles aparecerão.

A organização Criança para sobreviver tinha que vender cada vez mais, isto a coloca em um ciclo vicioso, onde acredita que a venda torna-se sinônimo de sucesso. Entretanto isto faz com que seja impulsionada pela oportunidade ao invés de gerar oportunidades, reagindo ao ambiente operacional, no lugar de planejar o ambiente em que deseja operar.

“No estágio de Namoro, há uma visão. Na Infância, experimenta-se com essa visão na prática – daí a organização estar voltada para o produto. Uma vez completada a experimentação, no estágio Toca-Toca a organização volta-se para as vendas” (ADIZES, 2004, p. 38).

Um problema típico desta fase é o fato de que o sucesso repentino poder provocar arrogância. Estes fatores aliados à orientação para vendas, poderão gerar uma falta de enfoque empresarial mais preciso. Caso esta situação persista, isto poderá levar a organização à falência. A sobrevivência dependerá do estabelecimento de diretrizes a respeito do que não fazer, ao invés do que mais fazer.

A empresa se organiza em função das pessoas, não de tarefas. O crescimento ocorre de maneira não planejada. A organização é controlada pelo seu ambiente operacional, ela reage ao invés de agir. A situação exige uma mudança. Mudança está que dará origem a elaboração de regras e diretrizes sobre o que fazer e o que não se deve fazer, caso isto não ocorra à empresa poderá cair numa patologia chamada de Cilada Familiar ou do Fundador.

Cabe a empresa substituir a gerência por intuição (como na organização Toca-Toca) por uma gerência mais profissional, o que deverá ocorrer na Adolescência.

Adolescência

Neste estágio do Ciclo de Vida a empresa renasce, ou seja, na Infância ela nasce pela primeira vez, é o nascimento físico. Na Adolescência, a organização renasce longe do seu fundador. É o nascimento emocional. A empresa nesta fase tenta estabelecer sua independência da família. Esse renascimento é mais doloroso e mais prolongado do que o Nascimento físico da Infância.

As atitudes de comportamento comuns a uma organização nesta fase são o conflito e a inconsciência. A delegação de autoridade, a mudança da liderança e a transposição das metas tornam esta fase um momento difícil para a organização. O fundador quer delegar autoridade, mas não sabe como fazê-lo e teme suas conseqüências e possíveis resultados. Mas é, de crise em crise, que o fundador aprende a delegar, concedendo aos seus funcionários a chance de mostrarem a sua capacidade. A questão liderança então, passa a ser um elemento modificador da cultura organizacional. A liderança significa resolver os problemas normais e desejáveis do presente, e preparar a empresa para os problemas que a empresa enfrentará no futuro. Isso torna a empresa mais profissional, menos intuitiva no processo decisório. Significa que deverá gerar oportunidades ao invés de ser impulsionada por elas. O novo líder deve criar sistemas, desenvolver normas de remuneração, redefinir funções e responsabilidades, e institucionalizar um conjunto de regras e diretrizes. A organização precisa acima de tudo ter uma visão de futuro.

A Adolescência é o ponto crítico de transição, no qual a empresa necessita de um administrador diferente de seu fundador e que complete o seu estilo, mesmo que isto seja sinônimo de possíveis conflitos entre fundador e administrador. Neste estágio do Ciclo de Vida a organização está desorganizada não há organograma; não há sistema de remuneração formalmente estabelecido; o comportamento organizacional é um espelho de seus fundadores; não há diretrizes bem documentadas; os funcionários possuem sua própria hierarquia informal e os mais

antigos tornam-se à memória viva da empresa, caso a deixe, pode representar o caos, por isso possuem um imenso poder político.

Os problemas freqüentemente enfrentados nesta fase são: o empreendedor não-realizado e o divórcio (envelhecimento precoce).

Neste momento, é necessário que seja repensada à transposição de metas, deixar de ter como princípio que “mais é melhor” e adotar o de que “melhor é mais”. Isto é, deixar de “trabalhar mais” e passar a “trabalhar melhor”. Na empresa “Toca-Toca”, o aumento das vendas é o objetivo primordial, pois acreditasse que mais vendas representam mais lucros, agindo como se a margem de lucro sobre as vendas fosse fixa. Entretanto, este tipo de atitude pode colocá-la em dificuldades.

Como resultado deste três fatores de mudança – delegação de autoridade, mudança de liderança e transposição de metas – temos muitos conflitos. São eles:

- a velha guarda e a nova guarda;
- o fundador e o gerente profissional;
- o fundador e a empresa;
- as metas da empresa e as metas individuais.

Caso a sistematização administrativa tenha sido bem-sucedida e a liderança tenha institucionalizado-se a organização passa para o próximo estágio do seu desenvolvimento e entra na Plenitude.

Plenitude

A Plenitude representa o auge organizacional na curva do Ciclo de Vida, quando a empresa atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade. As características da organização Plena são:

- sistemas e estrutura organizacional funcionais;
- visão e criatividade institucionalizadas;
- orientação para resultados; a organização satisfaz as necessidades dos clientes;

- a organização planeja e segue seus planos;
- a organização supera suas expectativas de desempenho, predizivelmente;
- a organização é capaz simultaneamente de manter o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade;
- a organização passa a gerar novas organizações Criança.

As organizações Plenas sabem o que estão fazendo, para onde estão indo e como chegar lá. São lucrativas e o crescimento é semelhante ao das organizações Toca-Toca. A diferença está no fato de que a empresa Toca-Toca pode dizer por que ganhou dinheiro e a Plena, dirá, por que ganhará dinheiro.

Todo e qualquer problema que surgir em uma organização deve ser resolvido, caso isso não ocorra, os problemas podem se tornar patológicos, fato que impedirá o desenvolvimento.

Os problemas típicos de uma organização Criança seriam: 1) escassez de caixa e 2) excesso de coisas para fazer.

Já uma organização, no início do estágio Toca-Toca, enfrenta excesso de coisas para fazer e falta de delegação e no final do estágio enfrenta excesso de coisas para fazer e brigas internas.

A Adolescência no seu estágio inicial enfrenta brigas internas e crise de liderança e no final crise de liderança e falta de pessoal bem treinado.

Uma organização no início da Plenitude terá que superar a escassez de pessoal bem treinado e um pouco de brigas internas.

“Se estiver verde, ainda está madurando; se estiver maduro, já está apodrecendo” (ADIZES, 2002, p. 65). A Plenitude não significa que a organização chegou ao seu destino, mas que ela ainda está crescendo. A vitalidade continua aumentando mesmo depois que a organização atinja a Plenitude. O grande desafio da organização Plena é então, permanecer na Plenitude.

2.5.3.2 Envelhecimento

Estabilidade

Fase Estável é a primeira fase do estágio do envelhecimento do Ciclo de Vida organizacional. A empresa é forte, mas está deixando de ser flexível. Está chegando ao fim do crescimento e começando a declinar, perdendo seu espírito criativo, inovador e disposto as mudanças, quando assim a situação requisitar.

Como características de uma organização Estável tem-se:

- expectativas menores de crescimento;
- menos expectativas de conquistar novos mercados, tecnologias e regiões inexploradas;
- começa a se concentrar nas realizações do passado ao invés de visualizar o futuro;
- desconfia das mudanças;
- recompensa aqueles que fazem o que lhes é mandado;
- mais interessada nas relações interpessoais do que em riscos.

Caso a criatividade permaneça estagnada por muito tempo, a capacidade da empresa satisfazer as necessidades de seus clientes será afetada. A passagem para o estágio seguinte do Ciclo de Vida, a Aristocracia, será suave e discreta. A transição para os demais estágios não será marcada por nenhum evento notável. Entretanto, da Plenitude em diante, o processo será de deterioração.

Aristocracia

Neste estágio os padrões de comportamentos são os seguintes:

- aplica-se dinheiro em sistemas de controle, benefícios e instalações;
- enfatiza-se como as coisas são feitas, não o que é ou por que é feito;
- há grande formalidade e tradição no vestir e no falar;

- as pessoas individualmente, preocupam-se com a vitalidade da empresa. mas também, enquanto grupo, o lema operacional é “não fazer ondas”. negócios como sempre;
- há um baixo nível de inovação interna. a empresa poderá adquirir outras empresas para obter novos produtos e mercados, ou para tentar recuperar dessa maneira o espírito empreendedor que perdeu;
- a organização tem dinheiro em abundância – tornando-se um alvo em potencial de manobras para aquisição do controle acionários.

A redução da flexibilidade gera efeitos em longo prazo, um deles é a diminuição da capacidade de obter e produzir resultados. Como a empresa é menos ativa e mais passiva diante das oportunidades em longo prazo, a sua capacidade de satisfação das necessidades em curto prazo também são influenciadas.

A empresa Aristocrática recusa-se a aceitar a realidade do momento presente. Mesmo perdendo mercado e cada vez menos capaz de competir em termos de produtos ou de marketing, seus membros não mudam sua atitude de manter os “negócios como sempre”. Não podendo desapontar seus investidores, preserva o desempenho passado da empresa. “Os dividendos têm que ser distribuídos. Não podemos desapontar as viúvas e os órfãos que investiram em nós”. Caso diminuísse ou não distribuísse os dividendos, estariam admitindo dificuldades, o que levariam os depositantes a sacarem seu dinheiro.

As Aristocracias tentam aumentar os lucros elevando a receita, e não reduzindo os custos, ou seja, aumentando os preços de venda. O aumento de preços quando a empresa esta perdendo mercado, faz com que o processo de envelhecimento seja acelerado e a passagem para o estágio seguinte, o da Burocracia Incipiente, seja antecipado.

O dinheiro para a organização Aristocrática não é problema, têm grande liquidez. Empreendimentos que envolvem risco poucas vezes são propostos. Com dinheiro disponível para novos investimentos volta-se para busca de novos caminhos para o crescimento. Muitas vezes optam por fomentar seu crescimento comprando o crescimento. Isso é feito através de aquisições de outras empresas.

Não comprem empresas Criança; nem Jovens e arriscadas demais; nem mesmo Adolescentes e problemáticas e muito menos Plenas, muito caras.

As empresas Aristocráticas compram empresas no estágio Toca-Toca. Compra feita, negócio fechado, então surgem as dificuldades oriundas do excesso de burocracia, capaz de desperdiçar uma grande oportunidade. Esta atitude leva muitas vezes a perdas irreparáveis, os gerentes do Toca-Toca decidem abandonar o barco, resta apenas uma casca vazia, pois se perde o maior patrimônio do Toca-Toca, seus empreendedores. Caso a solução seja a nomeação de administradores da Aristocracia, até mesmo o espírito empreendedor poderá extinguir-se.

Desesperada com a incontrolável diminuição da fatia de mercado, e com as suas receitas e lucros entrando em queda livre, a organização Aristocrática ingressa na Burocracia Incipiente, acontecendo de forma rápida e violenta. A solução não está em maquiagem artificial dos aumentos de preços, mas na satisfação das necessidades dos clientes e oferecer-lhes um valor real. Deflagra-se então a luta pela sobrevivência individual (e não mais da empresa).

Burocracia Incipiente

Na Burocracia Incipiente a organização possui as seguintes características de comportamento:

- destaca-se quem causou um problema, e não o que fazer a respeito (isto é, imagina-se que se descobrindo quem, resolve-se o que);
- há muito conflito, muitas facadas pelas costas, muitas brigas internas;
- a paranóia paralisa a organização; ninguém quer ficar a descoberto, ninguém quer mostrar o jogo;
- o importante passam a ser guerras territoriais internas; o cliente externo torna-se um aborrecimento.

As conseqüências das atitudes da organização Aristocrática, opção por não inovar e sem pensar nos resultados, tem seus efeitos na fase da Burocracia Incipiente, onde a maquiagem artificial da elevação dos preços acaba tendo um

efeito negativo. Agora são somente acusações, sem procurar conhecer realmente as causas dos problemas, há uma paranóia gerencial, todos passam a olhar os demais com desconfiança. Esse tipo de comportamento acelera o declínio, as questões internas são mais importantes que os clientes externos. O desempenho organizacional continua a declinar até que o resultado final seja a falência.

Temos então uma organização onde o que importa são as regras e diretrizes, não havendo qualquer preocupação com os resultados ou para satisfação dos clientes. Neste momento surge uma organização plena e completa Burocrática.

Burocracia e Morte

A empresa Burocrática não gera recursos próprios em grau suficiente, justifica sua existência não por funcionar, mas simplesmente pelo fato de existir. As características desta fase são as seguintes:

- seus sistemas são numerosos, mas pouco voltados para aspectos funcionais;
- está dissociada do seu ambiente, concentrando-se basicamente em si mesma;
- não há qualquer senso de controle;
- para conseguirem trabalhar com a organização, os clientes precisam criar mecanismos complexos para contornarem ou abrirem caminho através do sistema.

Na organização Burocrática, pouco do que é realmente significativo acaba sendo realizado. Não se pensa em resultados, não há perspectivas de mudanças, nunca há trabalho em equipe e há muita desorganização. Há somente sistemas, estruturas, normas e procedimentos. A burocracia vive de rituais, não de razão. A Burocracia busca isolar-se do seu ambiente.

Caso o cliente deseje obter resultados dessa organização ele precisa fazer tudo sozinho.

A saúde da Burocracia plena é bastante delicada. As Burocracias tão monstruosas e grandiosas podem estar podres por dentro e no limiar da falência. Qualquer mudança súbita será a ruína. Como exemplos deste tipo de organização temos os monopólios e os órgãos governamentais. A morte pode levar anos, ou até o momento em que ninguém mais possua um compromisso com a organização.

Podemos fazer um quadro comparativo entre as diferenças entre uma organização no lado do crescimento na Curva do Ciclo de Vida e outra situada no lado do envelhecimento.

Empresas em Crescimento	Empresas em Envelhecimento
1. Sucesso pessoal provém de assumir riscos	1. Sucesso pessoal provém de evitar riscos
2. Expectativas excedem resultados	2. Resultados excedem expectativas
3. Escassez de dinheiro	3. Abundância de dinheiro
4. Enfatiza-se mais a função que a forma	4. Enfatiza-se mais a forma do que a função
5. De por que e o que fazer...	5. ...a como fazer e quem o fez
6. As pessoas são mantidas por suas contribuições à organização, a despeito de suas personalidades	6. As pessoas são mantidas por suas personalidades, a despeito de suas contribuições à organização
7. Tudo é permitido a menos que expressamente proibido	7. Tudo é proibido a menos que expressamente permitido
8. Problemas são vistos como oportunidades	8. Oportunidades são vistas como problemas
9. Poder político está com os departamentos de <i>marketing</i> e vendas	9. Poder político está com os departamentos jurídicos, de contabilidade e finanças
10. A "linha" dita as regras	10. A "matriz" dita as regras
11. Responsabilidade não é contrabalançada por autoridade	11. Autoridade não é contrabalançada por responsabilidade
12. A gerência controla a organização	12. A organização controla a gerência
13. A gerência controla o impulso	13. A gerência é controlada pela inércia
14. Mudança na liderança pode levar a mudanças no comportamento da organização	14. Mudança no sistema é necessário para provocar mudança no comportamento da organização
15. Consultores são necessários	15. "Insultores" são necessários
16. De uma orientação para as vendas...	16. ...à preocupação com os lucros
17. De metas de valor adicionado (lucros)...	17. ...às habilidades políticas

Quadro 8 - Comparativo das características do crescimento x envelhecimento organizacional
Fonte: Adizes (2002, p. 96)

A organização Plena é equilibrada justamente por saber balancear o risco que assume e o risco que evita.

A seguir apresenta-se a figura demonstrativa do processo de crescimento *versus* envelhecimento:

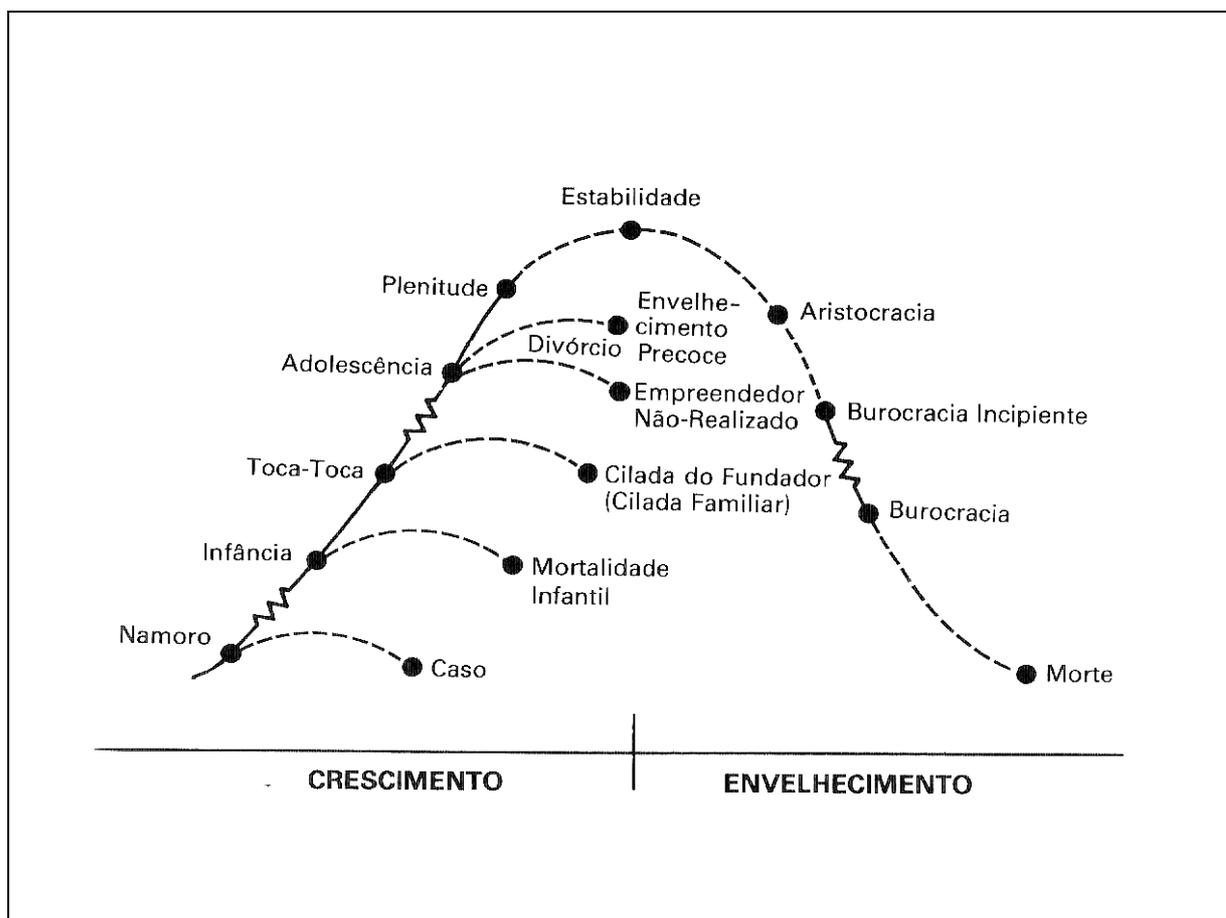


Figura 3 - Crescimento vs. envelhecimento

Fonte: Adizes (2002)

O empresário tem que estar preparado para implementar mudanças sempre que a circunstância assim requisitar. Tem que ser flexível, rápido e eficaz o suficiente para desenvolver sistemas de adaptação a novos contextos, novas situações, tendo a criatividade, espírito inovador, habilidade para se sair bem, preparado para aprender sempre e acima de tudo ser capaz de conduzir a organização ao crescimento e a conseqüente Plenitude, estágio em que toda organização almeja atingir e se manter.

3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo serão relatados os procedimentos utilizados; a natureza da pesquisa, sua caracterização. As categorias de análise serão esclarecidas, bem como, serão definidas as técnicas de coleta de dados e as limitações de estudo.

A seguir, apresenta-se um estudo de caso em uma empresa empreendedora do ramo alimentício e o seu desenvolvimento, desde sua concepção, até os dias atuais e suas perspectivas futuras.

3.1 Natureza da pesquisa

A pesquisa no ambiente das Ciências Sociais (GODOY apud AMBONI, 1997) é fortemente marcada, ao longo dos tempos, por estudos que valorizam a adoção de métodos quantitativos na descrição e explicação dos fenômenos de seu interesse. Contudo, identificou-se uma outra forma de abordagem, capaz de propiciar uma investigação mais abrangente para compreensão e descoberta do que acontece dentro e fora dos contextos organizacionais e sociais. A esta pesquisa é dado o nome de pesquisa qualitativa, a qual nos últimos tempos vem tomando espaço e sendo reconhecida pelas mais diversas áreas de conhecimento.

Como características básicas à pesquisa qualitativa apresenta os seguintes aspectos, segundo Bodgan (apud GODOY, 1995): a) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; b) a pesquisa qualitativa é descritiva; c) o significado que as pessoas dão as coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador; d) pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados e; e) os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.

Desta maneira o presente estudo tem por objetivo conhecer efetivamente o empreendedorismo; sua definição; limitações; importância social e econômica; evolução histórica; características, habilidades; comportamentos peculiares aos

empreendedores; o ciclo de vida organizacional, para posteriormente realizar uma análise mais detalhada do comportamento empreendedor da empresa em estudo.

3.2 Caracterização da pesquisa

A metodologia do trabalho científico é a forma metodizada e científica do estudo, a qual deve ser selecionada e escolhida de forma adequada, por parte de seu investigador, promovendo a continuidade e conseqüente exaustão da pesquisa.

“Metodologia é uma parte complexa e deve requerer maior cuidado do pesquisador. Mais que uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizadas, indica as opções e a leitura operacional que o pesquisador fez do quadro teórico (DESLANDES, 1996, p. 42)

“Técnicas são conjuntos de normas usadas especificamente em cada área das ciências, pode-se afirmar que a técnica é a instrumentação específica da coleta de dados” (ANDRADE, 1993, p. 109).

Conforme o objetivo do presente trabalho, o estudo está caracterizado como exploratório, descritivo e avaliativo.

O caráter avaliativo da pesquisa tem por finalidade a verificação da existência ou não de similaridades de estudo da literatura pesquisada com a implementada pela organização, procurando descobrir os motivos que levaram a utilizar tais metodologias (RUDIO, 1986; GIL, 1987; RICHARDSON, 1989; SELLTIZ et al, 1987).

È uma pesquisa do tipo descritiva, pois há uma descrição por parte do pesquisador da realidade como ela é realmente, sem a preocupação de modificá-la.

O método utilizado para melhor compreensão e caracterização do assunto é o estudo de caso. Conforme Bruyne et al (1977), o estudo de caso se fundamenta na análise aprofundada de uma organização, no intuito de reunir a maior quantidade e detalhamento possível de informações com o objetivo de aprender o máximo sobre determinada situação. Isto exige a utilização de técnicas de coleta de dados variadas, tais como: análise documental, observação e entrevistas.

O modo de investigação do tipo estudo de caso, de acordo com Bruyne et al (1977), tem por si só um caráter particularizador, já que seu poder de generalização é limitado na medida em que a validade de suas conclusões permanece contingente. Essas conclusões não se revelam necessariamente corretas, em outros casos, mesmo semelhantes, e fontes de diferenças distintas inseridas no caso escapam inteiramente a análise.

No entanto, temos que considerar que o Empreendedorismo é um tema novo e essencial ao desenvolvimento econômico e social mundial. Sobre ele não há regras, nem padrões infalíveis a serem seguidos já estabelecidos, o assunto se encontra em fase de estudo, pré-concepção de uma teoria propriamente dita. Sendo de extrema relevância as experiências vivenciadas por empreendedores bem sucedidos nas diversas áreas, sejam elas na criação e inovação de novos produtos ou serviços. E, é a partir dessas experiências bem sucedidas que muitos novos empreendedores se espelham para abrir seu próprio negócio.

Os empreendedores devem sempre considerar que toda a bagagem de conhecimento teórico-prático adquirido antes, durante e após a efetivação do negócio farão a diferença para que este novo personagem social tenha sucesso que sempre almejou, e acima de tudo consiga se manter no mercado, onde a concorrência é muito acirrada e as mudanças são muitas, violentas e freqüentes. Não poupando aqueles que não são capazes de aproveitar as oportunidades, e principalmente, os que não estão dispostos a mudar sempre que às circunstâncias assim fizer necessário.

3.3 Seleção da empresa

A Empresa alvo do estudo é a Pramp's Lanchonete e Comércio de Alimentos Ltda a qual iniciou suas atividades no dia 31 de dezembro de 1991. Localizada na Avenida Madre Maria Villac, 1309, no balneário de Canasvieiras, na Ilha de Florianópolis, no estado de Santa Catarina. Atuando no setor de turismo e lazer, no ramo de lanchonete e alimentação há treze anos no mercado.

Na época de sua abertura, em Canasvieiras, não havia nenhuma lanchonete igual ou similar, sendo considerada uma inovadora no ramo naquela localidade.

Apresentava instalações e estrutura moderna, arrojada, inovadora e diferente das empresas que lá havia na época. Um *fast-food*, tal e qual os modelos existentes em São Paulo.

A opção pela empresa se deu devido ao fato de representar uma organização duradoura, há treze anos no mercado, e a qual neste período evoluiu, e principalmente se firmou e cresceu em um mercado onde a concorrência inicialmente era pequena e quase inexistente, e hoje muito forte e acirrada. Como no Empreendedorismo, a base teórica se estabelece principalmente através de modelos bem sucedidos, vale aqui relatar um caso de uma empresa inovadora, criativa, batalhadora, persistente e principalmente de sucesso.

3.4 Definição das categorias de análise

Este item visa demonstrar as categorias de análise, bem como as dimensões e/ou fatores que podem servir de base para o estudo de determinado fenômeno.

Os fatores a serem analisados são aqueles ligados aos motivos que fazem com que um empreendedor perca no decorrer de sua jornada as suas características mais importantes e vitais, que o fazem um verdadeiro empreendedor.

E o segundo fator de análise, considerando-se o Ciclo de Vida das Organizações, conforme Adizes, o motivo que faz com que um empreendedor, a partir do momento em que o “negócio deu certo”, passa a se “agarrar” ao negócio, no estágio de sobrevivência.

3.5 Técnica de coleta de dados

A metodologia do trabalho científico é a forma metodizada e científica do estudo, a qual deve ser selecionada e escolhida de forma adequada, por parte de seu pesquisador, propiciando desta forma a continuidade e conseqüente exaustão da pesquisa.

“Metodologia é uma parte complexa e deve requerer maior cuidado do pesquisador. Mais que uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizadas, indica as opções e a leitura operacional que o pesquisador fez do quadro teórico” (DESLANDES, 1996, p. 42)

Para Andrade (1993), técnicas são conjuntos de normas utilizadas especificamente em cada área das ciências, podendo-se afirmar que técnica é a instrumentação a própria da coleta de dados.

A coleta de dados pode, ser realizado de diversas maneiras, todas apresentam vantagens e desvantagens correspondentes. De acordo com Cervo e Bervian (1996) a decisão do uso de uma forma ou de outra fará com que o pesquisador leve em conta aquele que menos desvantagens oferecer, conforme os objetivos da pesquisa.

As técnicas aqui utilizadas foram a entrevista estruturada, a análise documental e a observação *in loco*.

Segundo Selltiz et al (1987, p. 27) “é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”.

A entrevista estruturada, aplicada em coleta de dados, ocorreu através de conversa com os sócios. Com a utilização de perguntas objetivas e questões abertas. Houve a elaboração de um roteiro de entrevista e à medida que se tornava necessária à complementação das perguntas, essas eram realizadas sistematicamente do decorrer do processo.

Análise documental relaciona-se com uma seqüência de procedimentos com o intuito de estudar e analisar um ou vários documentos, para com isso descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionadas.

A análise documental propicia ao seu pesquisador uma fonte enorme e importante de dados evitando a perda de tempo com o levantamento de campo, a partir da análise dos seguintes documentos: arquivos históricos, registros estatísticos, periódicos, jornais e revistas dentre outros disponíveis nas

organizações. Essa forma de levantamento de dados proporciona o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica e a de campo.

Para facilitar a identificação das informações de campo, referentes ao tema de pesquisa, faz-se necessário à realização de:

- leitura preliminar, serve para entrosar o seu leitor com o assunto pesquisado;
- leitura seletiva, com o objetivo de identificar os principais eventos e atividades (internos/externos) ocorridos no período considerados para análise;
- leitura reflexiva, possibilita a compreensão do assunto. o estudo crítico pode ser resultado do processo de aprendizagem, da percepção dos significados e do processo de assimilação. a percepção dos significados ocorre a partir da verificação das relações internas dos dados referentes ao assunto e o problema;
- leitura interpretativa, sob a égide das abordagens teóricas e empíricas discutidas pelos autores pesquisados, em relação às adaptações ocorridas na organização em estudo.

O conteúdo de um texto pode ser importante e útil a partir do momento em que contribui na resolução dos problemas objetivados pelo pesquisador. Considerando-se pertinentes e úteis aqueles subsídios que se prestaram para confirmar, retificar ou negar os objetivos do estudo (AMBONI, 1997).

A utilização da técnica de observação é relevante na medida em que possibilita ao pesquisador uma verificação da verdadeira realidade, uma obtenção de dados e informações que representam o que efetivamente ocorre dentro da organização.

Quanto à análise documental foram pesquisadas as fontes e a bibliografia. As fontes são os textos originais ou textos primeira mão, sobre determinado tema. Já a bibliografia é o conjunto das produções escritas para esclarecer a fonte, divulgá-las, analisá-las, refuta-las ou para estabelece-las, é toda a literatura originária de determinada fonte ou de determinado assunto (LIMA, 1997).

A leitura exploratória, seletiva, reflexiva e interpretativa favorecem a construção de argumentos por progressão ou por oposição. Conforme Ruiz (1979, p. 57), este tipo de trabalho é denominado de pesquisa bibliográfica, pois “qualquer espécie de pesquisa, independente da área, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer como atividade exploratória, ou para estabelecer o status quaestion ou ainda para justificar os objetivos da própria pesquisa”.

Os resultados obtidos a partir da técnica de coleta de dados, para que tenham validade científica precisam reunir algumas condições, segundo Trivinos (1987, p. 170), onde de um lado temos os aspectos internos de verdade como a coerência, a consistência, a originalidade e a objetividade e do outro, aspectos de intersubjetividade, devendo o critério externo estar presente no trabalho do investigador que deseja apresentar contribuições científicas às ciências humanas.

O mais importante então será a junção entre a teoria já existente, através da pesquisa bibliográfica, coleta de dados adequada, observação no local, a própria vivência organizacional, e principalmente através de um estudo de caso que proporcionará uma grande contribuição, podemos dizer até científica, no caso do empreendedorismo, de história empresarial bem-sucedida.

3.6 Limitações do estudo

O presente trabalho independente da natureza da pesquisa, referencial teórico escolhido e da metodologia utilizada apresenta algumas limitações.

Em um estudo de caso específico, o resultado final obtido será a realidade para uma determinada empresa e um determinado setor de atuação. Os resultados obtidos por esta organização, poderão ou não servir como parâmetro para outras empresas. Não esquecendo sempre de considerar que, para o empreendedorismo não há ainda uma teoria específica formalmente concretizada, dada o seu histórico recente (em termos de valorização e importância), não há padrões de comportamento estabelecidos, os quais sirvam como garantia de sucesso. O que vale nesse caso é principalmente as experiências bem sucedidas, a vivência, o conhecimento, a criatividade, o espírito inovador e principalmente à vontade de estar sempre pronto para aprender e mudar quando à situação assim fizer necessário;

Outra limitação do estudo é o fato de que a dinâmica e a realidade empresarial, no caso desse estudo especificamente, que possuímos hoje, provavelmente não será a mesma encontrada daqui a algum tempo. Então para que este trabalho sirva como parâmetro para outros possíveis novos empresários tem que ser considerado o setor, o ramo de atuação, a localização, as disponibilidades, a capacidade técnica e o conhecimento teórico, as mudanças ocorridas e a conjuntura encontrada no momento da abertura de um novo negócio dentre outros fatores que não poderão ser esquecidos.

3.7 Estudo de caso: Pramp's lanchonete

3.7.1 Histórico

A Pramp's Lanchonete e Comércio de Alimentos LTDA foi fundada em 31/12/91 por Sebastião Fernando Cruz e Letterino Salvatore Ítalo Santoro. Suas instalações físicas se localizam na avenida Madre Maria Villac, 1309 em Canasvieiras, Florianópolis – SC.

Seu nome foi originado do apelido dado a Sebastião nos anos 80, na localidade de Canasvieiras, pelo seu grupo de futebol. Constatou-se que este nome soaria bem tanto em inglês na designação do *fast food*, quanto na comunidade local que saberia a referência do proprietário.

Os sócios são de origens distintas. Sebastião Fernando Cruz: neto de português, nascido em Tijucas-SC. Seu avô era um grande empreendedor, no qual comandava vários negócios. Seu pai era Fiscal da Fazenda do Estado, cheio de iniciativas, era um verdadeiro empreendedor do setor público. Sebastião, Administrador por formação, muito aplicado, se especializou na área administrativa e financeira, ocupou por inúmeras vezes cargos de gerência e de direção no comércio e na indústria, buscando sempre inovações, bem como, minimizar os custos. Por uma vez, foi dirigente de um setor público, no qual obteve com criatividade bons resultados. Até que surgiu a oportunidade de montar um negócio próprio. Letterino Salvatore Ítalo Santoro: neto de alfaiate, por parte materna, e neto de proprietário de mercado, por parte paterna, filho de italianos; seus pais, na década de 50 vieram da

Itália arrasada pela 2ª Guerra Mundial, e numa verdadeira epopéia, aportam de navio no Brasil, indo para São Paulo-SP, buscando a construção de uma vida nova, um novo futuro. Seu pai é ourives, empregado, que nas horas vagas trabalha por conta própria para poder criar sua “poupança”. Sua mãe, costureira autônoma, ajudava na renda familiar. Com o passar dos anos, com muito trabalho e bons investimentos, seus pais conseguiram construir um patrimônio forte e diversificado entre diferentes imóveis de diferentes localizações, jóias, e renda advinda do aluguel de alguns imóveis. Ítalo começou trabalhando no aeroporto internacional de Garulhos enquanto fazia a faculdade de Educação Física e posteriormente Medicina, no qual acabou não concluindo nenhuma. Logo percebeu que o seu desejo real era ter o próprio negócio. Abriu em São Paulo uma Academia de Ginástica, com sociedade com seu pai. O negócio teve anos dourados, até que por variações econômicas do Brasil, o acirramento da concorrência, e uma falta de renovação, modernização e adequação ao mercado, a academia teve que ser fechada. Casou-se com Claudia, filha de Sebastião, conhecendo bem a partir daí, a maravilhosa Florianópolis. Apaixonou-se duplamente e colocou como meta vir morar neste local. Para isso, ele julgava, tinha que abrir um negócio aqui. Então surgiu a idéia da Pramp’s Lanchonete e a parceria que dura 13 anos.

Os modelos seguidos por ambos foram seus pais e avós.

A idéia de serem empreendedores surgiu, do fato de todos os dois precisarem montar um negócio, por estarem deixando suas atividades anteriores, a partir da necessidade de Ítalo vir morar em Florianópolis, unido com a oportunidade de montar um *fast food*, vanguarda na época para Canasvieiras. O ponto comercial que Sebastião tinha, foi de grande estímulo para a criação do negócio.

A partir da idéia iniciou-se a fase de viabilização e concretização do negócio. Tudo começou concretamente com a reforma no prédio onde era localizada a área de churrasqueira da casa de praia de Sebastião, para transformar num espaço adequado de uma verdadeira lanchonete. Ítalo, Claudia, e o irmão de Claudia, Carlos Cruz, foram para São Paulo comprar os equipamentos necessários para a montagem da lanchonete. Em São Paulo, além de conseguir equipamentos de primeira ponta em tecnologia, se conseguia preços mais baratos, em média 30 a 40%. Além disso, foram fazer cursos na área, trabalhar de graça nas lanchonetes para aprender o *know how*, visto que São Paulo era e ainda é o melhor mercado de

fast food do país. Inclusive importaram mão-de-obra de lá, um chapeiro rápido e experiente que trabalhara em casas com grande movimento.

O negócio foi idealizado e analisado num curto espaço de tempo de três meses, porém, foi feito um estudo preliminar de viabilidade e demanda do negócio.

A loja era pra ser aberta inicialmente em outubro de 1991. Com a reforma e encomenda de equipamentos, a data de abertura teve que ser postergada por inúmeras vezes. Até que às 21:00 horas do dia 31 de dezembro de 1991, com uma “forçada” dos clientes que já aguardavam a novidade, inaugurava com extremo sucesso, mas ainda com muita desorganização, a Pramp’s Fast Food and Ice Cream, nome fantasia utilizado na época. Demorou uns 2 ou 3 dias até o negócio ficar um pouco mais organizado e dentro do controle e padrões necessários. Porém, desde o começo o seu faturamento fora muito bom. As primeiras compras, foram feitas com capital de terceiros, ou seja, prazo concedido pelo fornecedor, cujo, no vencimento, o faturamento obtido já tinha possibilitado o pagamento e aferição de lucro. O negócio se mostra viável e rentável.

A opção por este tipo de negócio se deu pela lucratividade apresentada pelo ramo, por serem clientes assíduos de lanchonetes e restaurantes, pelo excelente ponto comercial e a oportunidade de negócio que o local oferecia, pois na época não havia concorrência específica.

O ramo de negócio em que a empresa está inserida é o de lanchonete e alimentação e o setor em que a empresa atua é o de turismo e lazer.

A empresa conta com aproximadamente 20 colaboradores durante a temporada e com aproximadamente 4 fora da temporada.

O perfil de seus proprietários pode ser definido da seguinte forma: Ítalo gosta muito do ramo de restaurante, lanchonetes, do setor de turismo e lazer sendo bom na arte de recepcionar pessoas. Sebastião: extremamente organizado, metódico, cauteloso, buscava sempre o controle financeiro e administrativo, prezando muito pelo bom atendimento do cliente e a qualidade dos produtos e serviços. Ítalo: organização e controle não são propriamente o seu forte, porém, é extremamente criativo, dinâmico, gosta de atender os clientes, flexível, procura sempre inovar, seja em produtos ou serviços, seja pela estética e conforto das instalações.

As características pessoais mais importantes de cada um dos sócios podem ser resumidas da seguinte forma: Sebastião: organização e controle; Ítalo: inovação e atendimento.

As principais características, na opinião dos sócios, quanto aos empreendedores de sucesso são: a inovação, adequação ao mercado e principalmente um conhecimento do ramo onde estão inseridos. Os fatores da vida de um empreendedor que os desagradam seriam: o retorno financeiro à longo prazo, a convivência com situações indefinidas e a dependência de fatores não controláveis (políticas de governo, mercado, etc.)

A empresa tem por objetivo organizacional a prestação dos melhores serviços e produtos no ramo de alimentação.

As horas de trabalho dedicadas ao empreendimento diariamente giram em torno de 12 horas por dia.

Os produtos oferecidos pela empresa são os x-burgueres e os lanches de prato, como o Beirute, por exemplo. A opção por este tipo de lanche se deu porque estas duas linhas de produtos agradarem um grande espectro de clientes de diferentes idades e faixas econômicas. Os produtos são únicos, com sabor próprio, pois a cozinha é própria, preço adequado e qualidade inigualável na região.

A empresa se preocupa e realiza os controles relativos a cálculo dos custos, preços unitários, margem de lucro, preço praticado pela concorrência, dentre outros. As vantagens competitivas apresentadas seriam: a tradição, marca consolidada no mercado local, localização privilegiada, bom atendimento, instalações modernas e especialização no que se faz.

As possíveis mudanças, que já estão ocorrendo neste tipo de negócio, se dão principalmente pelo fato dos clientes se tornarem cada vez mais exigentes, procurando preço e qualidade adequados, bem como um serviço mais refinado. Com o aumento da concorrência é interessante buscar a expansão do negócio, através da abertura de novos mercados.

Dentre os fatores externos e internos que constituem motivos de preocupação para a empresa estão: a condição social e econômica interna e externa do país. No curto prazo, em especial no Mercosul que envia muitos turistas para a nossa região.

Internamente, os brasileiros, como gaúchos e paulistas também são muito sensíveis a estes aspectos. Outros fatores de preocupação são o aumento da concorrência, a diminuição do fluxo de turistas, a sazonalidade extrema num único mês, a perda de renda média geral da classe média brasileira e do Mercosul, a falta de estrutura turística da região.

A missão da empresa é definida como: Prestar os melhores serviços e produtos no ramo do *fast food* para a demanda de nossa região. Ser reconhecido como o melhor lanche, com um ambiente agradável e cativante.

Dentre os objetivos e perspectivas da empresa está a ampliação do mercado através da abertura de uma nova loja na região da grande Florianópolis.

Os principais clientes da empresa se apresentam numa faixa etária bastante elástica, mas se concentra mais fortemente entre 18 a 50 anos de idade. A classe social fica numa faixa da classe média baixa até classe média alta são eles argentinos, uruguaios, paraguaios, chilenos, gaúchos, paulistas, paranaenses, catarinenses, mato grossenses, etc. O movimento da lanchonete varia de acordo com a sazonalidade, no verão são muitos clientes por dia, já no inverno o movimento é bem mais fraco.

Os meios de propaganda e divulgação utilizados são os mais diversos, desde a disseminação por meio de guias turísticos e gastronômicos especializados no ramo até a distribuição direta ao público-alvo. Outras vezes através de jornais da região, distribuição de panfletos e propaganda via carro de som. Na década de 90, um fato importante para a consolidação da marca em sua comunidade foi o patrocínio e a fundação de um time de futebol amador para disputas de Summer Jurerê, na época um importante campeonato organizado pelo Clube Doze, clube tradicional da cidade. Durante alguns anos o Pramp's Futebol fez sucesso na região.

Seus fornecedores são escolhidos a partir da análise de critérios referentes à qualidade do produto oferecido, seguido do preço e do prazo de entrega.

Os colaboradores da empresa são selecionados após avaliação de características pessoais como: vontade de aprender e principalmente gostar daquilo que estão fazendo.

A identificação de oportunidades se dá a partir da visita a concorrentes e observação de novos mercados, os erros servem para o aprendizado presente e futuro no intuito da melhoria contínua.

As relações interpessoais são fundamentais para o bom desenvolvimento do trabalho, por isso, clientes, fornecedores, entidades de classe, governo, todos são importantes para o pleno desempenho da empresa.

O comprometimento dos colaboradores é obtido mediante participação no percentual das vendas e estimulando o crescimento profissional dentro e fora da empresa. As pessoas devem ser tratadas com respeito e ética, observando que além de profissionais, são seres humanos, que possuem desejos e angústias, qualidades e defeitos. A sincronia entre empregador e empregado é importante, e a utilização do poder e autoridade para a execução de determinada atividade, não deve ser o primeiro recurso para obtenção de resultados, o melhor é que seja exercido um poder compartilhado, responsável, com base no respeito e confiança.

Para a empresa é importante a satisfação do cliente, pois através dele a empresa conseguirá alcançar seu maior objetivo o sucesso e conseqüentemente o retorno financeiro. Desde a sua consolidação a empresa vem tomando forma e força, moldando-se a realidade do mercado.

O erro para a empresa é visto como um aprendizado, porém não deve ocorrer repetidamente, já que isto geraria para a empresa um custo desnecessário.

A intuição deve ser vista como o encontro das experiências vividas com o conhecimento, as informações que se tem naquele momento sobre determinado assunto ou situação. Manter-se informado, logo é fundamental, para uma boa utilização da capacidade intuitiva. Já de incerteza e ambigüidade o mundo está cheio, como dizia Heráclito, "Nada é permanente exceto a mudança". O importante é nos adaptarmos rapidamente as mudanças, e se chegarmos ao ponto de nós mesmos provocarmos mudanças na sociedade, aí então, é o céu.

Qualidade dos produtos ofertados pela empresa e satisfação dos clientes são dois pontos fortes constantemente batalhados pela empresa durante os 13 anos de existência. Contudo, há fatores que nunca devem ser esquecidos, pois isto faria com que a organização caísse no relaxamento e inércia e outros fatores relevantes que prejudicam o melhor desempenho organizacional, estes merecendo uma maior

atenção da empresa, tais como: falta de estacionamento para clientes, ambiente ainda não climatizado, o não aproveitamento de mesas na calçada, etc.

Como empreendedores bem sucedidos fica aqui uma mensagem para aqueles que pretendem abrir seu negócio: “Faça uma boa pesquisa de mercado, analise com calma, sem paixão, porém, se especializando no que pretende fazer, conhecendo o mercado, os fornecedores, verificando as características do negócio e se são compatíveis com os seus objetivos, e aí sim, com paixão, mas com pés no chão, dedique-se de coração ao seu negócio”.

Tudo é fascinante, dá muito trabalho, mas nunca esquecendo de ter tempo para pensar, isso é fundamental.

3.7.2 Evolução organizacional

Tudo começou com o firmamento de um compromisso entre os sócios, na concepção e posterior geração de um negócio com toda probabilidade de êxito, esta foi a fase do Namoro para a lanchonete Pramp's, conforme Adizes.

Todas as preliminares necessárias foram executadas, visando uma possibilidade quase nula de que tudo não desse certo. Partiu-se então para a fase seguinte a Infância.

Uma vez assumido o risco era necessário agir. A empresa possuía poucas diretrizes, sistemas, procedimento, orçamentos, organização altamente centralizada (no caso, familiar). Todos os membros envolvidos com o fazer e vender, tentando a todo custo satisfazer seus clientes, dispendo de pouco capital, sem plano de carreira e salários, sem avaliação de desempenho, sem passado e sem experiências.

A partir da idealização do negócio havia uma idéia de que tudo ocorreria bem, entretanto, após a concretização e a efetiva operacionalização, tudo foi surpreendente, foi melhor do que o esperado e logo no princípio o sucesso foi evidente.

Desde de o início de suas atividades no dia 31 de dezembro de 1991 o negócio demonstrou ser muito rentável e vantajoso. O fato se deu principalmente pelo modo que a empresa foi concebida, mediante planejamento, estudo de mercado, pesquisa prévia das preliminares relativas a abertura de um novo

empreendimento, criatividade, espírito empreendedor dos sócios, inovação e principalmente por ser a pioneira neste tipo de negócio na sua localização.

Suas instalações eram diferenciadas possuindo equipamentos modernos; ambiente agradável; pessoal qualificado e treinado previamente; prezando pela qualidade dos seus produtos; pelo bom atendimento ao cliente. Porém o dia-a-dia foi dando a empresa à experiência necessária que somente será adquirida após concretização e efetivação do negócio.

A fase da Infância foi importante para o firmamento da empresa. Os fundadores possuindo alto grau de dedicação sendo que neste momento até que as recompensas foram boas, melhores que a expectativa inicial. Como todo início de negócio é exigido atenção redobrada e constante, absoluto comprometimento e envolvimento dos seus membros.

Segundo Dolabela (2004), “por seu turno, o pequeno empreendedor, envolvido com toda a espécie de problemas, não tem tempo para conversar”.

Segundo Longenecker (apud SANTOS; PIETROVSKI, 2003), “outro problema enfrentado por pequenos empresários é quando o negócio prospera, o empreendedor precisa se adaptar ao crescimento e à mudança”.

As vendas vão aumentando e a organização volta-se para ela. A empresa cresce, o foco deixa de ser o produto para ser o mercado. Neste momento aquele bebê frágil começa a engatinhar, se agarrando as oportunidades e dificilmente vendo problemas.

De 1992 a 1994 a empresa passou por uma fase de crescimento em geral e firmamento no mercado onde estava inserida. Foi um período de conhecimento recíproco entre a nova empresa que surgia e todos aqueles que de alguma forma com ela estivessem envolvidos.

É interessante destacar, que a empresa, passou pela fase da infância, de uma maneira relativamente contrária a Teoria do Ciclo de Vida das Organizações, bem como, a prática vigente no mercado brasileiro.

De início, a empresa praticamente não possuía capital de giro, e compôs este capital, de acordo com o prazo de pagamento que seus fornecedores ofereciam. Quando do vencimento de seus compromissos, o dinheiro já havia girado uma ou

duas vezes e estava disponível em caixa, algo um tanto quanto raro em nosso mercado. Principalmente, se levarmos em conta que uma empresa recém aberta, em geral, requer uma injeção constante de dinheiro até que ela adquira vôo próprio.

Além disso, o tempo em que a empresa levou para evoluir da fase da Infância para a fase do Toca-Toca, foi razoavelmente menor do que nos mostra a realidade.

A organização passa então a fase seguinte a do Toca-Toca, pois neste momento possui uma situação de caixa e atividades já estabilizadas. Os clientes passam a ser fiéis, a empresa já os conquistou. Os fornecedores foram escolhidos segundo critérios de qualidade, prazos de entrega e condições de pagamento. E os problemas de produção típicos do início do negócio deixam de ser preocupantes e são tirados de letra.

Em 1994, no terceiro ano de funcionamento da organização, se fez necessárias obras de ampliação, realizadas em decorrência do crescimento ocorrido nos três primeiros anos.

Neste momento a idéia do negócio está a pleno vapor, não sendo problema o fluxo de caixa. É preciso enfatizar que a empresa está altamente sujeita a sazonalidade, devido ao fato de estar atuando no setor alimentício, em uma praia, a qual o auge do movimento se concentra na época de verão.

Durante alguns anos a Pramp's mantinha suas portas abertas somente durante a temporada de verão encerrando suas atividades após o Dia das Mães, ficava desta forma seis meses aberta e seis meses fechada, pois o movimento registrado nos meses de inverno não compensava a manutenção das suas atividades durante este período.

Após as implementações realizadas no terceiro ano de funcionamento houve um período de estagnação do negócio. Talvez necessária para que a organização tomasse um fôlego e fizesse uma retrospectiva de tudo aquilo que havia ocorrido neste tempo. Foi a fase de sobrevivência do Toca-Toca. Esta decisão de manter tudo como estava foi agravada nos anos de 1995 e 1996, quando o Brasil passou por uma fase de estagnação econômica, o poder aquisitivo do brasileiro não estimulava ou até não era suficiente para que pudesse despende de um determinado valor de seu salário para investir em suas férias de verão. Além disso, a moeda brasileira estava valendo o menos que a moeda Argentina, fazendo com que

os turistas que vinham para cá gastar, pois aqui tudo era baratinho, mudassem de idéia, já que o dinheiro estava valendo a mesma coisa, não poderiam desta forma tirar as vantagens dos anos anteriores.

No ano de 1996 os sócios da lanchonete Pramp's decidiram então diversificar seus investimentos e constituíram uma nova sociedade chamada Bella Calábria, um restaurante e churrascaria situada também em Canasvieiras. Os dois primeiros anos até a consolidação do novo empreendimento não foram tão bons, mas nos anos seguintes de 1998 a 2000 foram muito bons. No final de 2000 os argentinos tiveram seu dinheiro confiscado, agravando a situação econômica do país e deixando sua população sem dinheiro para que pudesse realizar sua viagem de férias. A diminuição do turista aliado ao aumento da concorrência que estava se tornando cada vez mais acirrada fez da temporada de 2001 uma temporada não tão boa quanto era o esperado.

Pelo fato da constituição da nova sociedade nos anos de 1996 a 2003 não houve novos investimentos na lanchonete, pois as atenções tiveram que ser divididas entre dois empreendimentos. Para a lanchonete Pramp's esta foi a típica fase do Toca-Toca de sobrevivência, um período de poucas novidades, onde a empresa foi capaz de sobreviver bravamente às adversidades deste momento.

Mediante uma nova análise dos negócios, constatou-se que a Bella Calábria não era o investimento ideal e não rendeu os resultados esperados. O restaurante e churrascaria ainda abriu por mais um ano, 2004, tendo no ano seguinte encerrado suas atividades definitivamente. Concluiu-se novamente que as atenções deveriam voltar-se para a Lanchonete Pramp's, neste ano 2003 foram feitos novos investimentos, visando a sua melhoria.

Infelizmente no ano seguinte um dos sócios Sebastião Fernando Cruz ficou gravemente doente, mas possuindo como um de seus desejos e planos a abertura de um outro negócio.

Os anos de 2003 e 2004 foram marcados por muitas dificuldades, não com relação à empresa que ia muito bem, mas pelo agravamento do estado de saúde de Sebastião, o qual foi incansável na sua luta de vida, como pessoa e de um grande profissional que sempre foi e que hoje deixou seu legado obtido através de muita luta, garra, força de vontade, perseverança, empreendedorismo, espírito inovador e

principalmente pelo seu grande conhecimento obtido ao longo de sua vida como um grande administrador e sempre pronto a aprender cada dia mais e mais, com sede de novas informações, numa luta incessante pela vida.

Sebastião Fernando Cruz faleceu no ano de 2004 no mês de setembro.

A empresa Pramp's continuou bravamente suas atividades tendo sempre como modelo a ser seguido aquilo que foi deixado e ensinado por seu grande mentor e fundador que se dedicava de corpo e alma a aquilo que amava e acreditava acima de tudo. Neste ano os demais sócios fizeram novas melhorias sempre visando àquilo que foi idealizado e planejado para que um dia tornar-se um grande negócio.

Atualmente a empresa encontra-se no estágio Toca-Toca, fase em que se mostra atraente, excitante e vigorosa sendo a sua flexibilidade, a rapidez com que toma decisões – muitas dela tomadas intuitivamente (ADIZES, 2002, p. 79).

Com o advento do sucesso, cada vez mais as empresas contentam-se apenas em aproveitar o ímpeto criado no passado – passam a nele confiar. As atitudes passam a ser “Se não estiver quebrado, não precisa consertar”, ou, “Não se mexe em time que está vencendo”. Por não desejar interferir em algo que parece fluir tão suavemente, começa-se a considerar o custo de assumir riscos altos demais. Pois agora há algo a perder.

Agora que se pede permissão para não pedir perdão, cautela e prudência tornam-se a postura dominante, e a disposição de evitar os riscos supera a de assumir riscos (ADIZES, 2002).

Com a prosperidade do negócio e o seu conseqüente crescimento, a mentalidade adotada muitas vezes se torna a da acomodação, pois antes não se tinha muito a perder pelo contrário, a probabilidade de ganho era muito maior do que a de perda, e agora que a empresa conseguiu aquilo que almeja as atitudes e decisões são mais pensadas, repensadas, planejadas.

Os valores e a filosofia da organização devem ser estabelecidos a partir de suas metas e objetivos, das necessidades de seus clientes e do que em termos de tecnologia é necessário para satisfazer essas necessidades. É importante estar claro

que conforme o empreendedor muda numa organização, muda também toda a cultura organizacional (ADIZES, 2002).

Quando a organização surge o empreendedor é sua força motriz, então quando o compromisso é firmado, a organização nasce, e quando deixa de existir, a organização sofre morte cerebral. Dessa forma o papel do empreendedor deve ser monitorado durante o ciclo de vida para que se saiba como vai a organização.

Na fase do Namoro, o empreendedorismo é muito intenso, há muita agitação, muita empolgação, muita disposição de correr riscos, muita criatividade, imaginação e fascínio com as possibilidades. Caso não haja esta empolgação, a primeira dificuldade enfrentada poderá representar o término do compromisso necessário para o nascimento da organização.

A empolgação é grande enquanto não envolve o risco, quando surge o empreendedorismo diminui. No princípio o nome da organização é trabalho, o tempo para a imaginação, às reuniões e o entusiasmo diminui, pois precisa cobrir e superar os riscos, e satisfazer as necessidades por causa dos compromissos assumidos.

O empreendedor precisa manter vivo seus objetivos e possuir uma visão, para não abandonar o seu compromisso e para estar pronto a solucionar os problemas da organização Criança, significando para isto muito trabalho e não esquecendo de definir o que está tentando atingir, caso contrário haverá um esgotamento do empreendedorismo, e o trabalho se torna um martírio e não um prazer.

O espírito empreendedor deve ser preservado constantemente, mesmo que esteja adormecido, para que quando a organização esteja livre das pressões de caixa, quando se libertar da necessidade de satisfazer incessantemente as exigências e pressões imediatas dos clientes, fornecedores e bancos, quando as pessoas tiverem tempo para pensar, o sonho voltar a ocupar o seu posto na organização, então, neste momento a organização terá entrado num novo estágio, o do Toca-Toca (ADIZES, 2002).

No estágio Toca-Toca, o empreendedorismo volta a se mostrar à flor da pele, a organização volta a sonhar, passa a ter tempo para experimentar coisas novas, pois foi capaz de sobreviver às dificuldades de uma organização Criança.

Com o aumento organizacional os erros começam a aumentar e serem cometidos com maior frequência, então surge a necessidade de administração e o choque do espírito empreendedor com o “quem faz o que”, “quando e como” é a imposição de restrições limitantes do espírito empreendedor. Nesta fase entre o Toca-Toca e a Adolescência temos o empreendedorismo de forma irregular e inconstante, é a descentralização abafando o empreendedor.

Caso a organização sobreviver a Adolescência o empreendedorismo continuará aumentando até a Plenitude, durante a Adolescência é institucionalizado e, na Plenitude, já está incorporado ao sistema, Não sendo mais monopolizado por uma única pessoa (ADIZES, 2002).

A empresa Pramp's encontra-se no estágio Toca-Toca de crescimento, entretanto com perspectivas para que em um futuro breve evolua cada vez mais rumo a Adolescência e posteriormente ao tão almejado estágio da Plenitude e que lá se mantenha indefinidamente.

Após a realização do estudo constatou-se que existem fatores inibidores do espírito empreendedor, no caso específico pode-se citar alguns:

- conjuntura econômica e social;
- dispersão do investimento da empresa em outro negócio que não seja o empreendimento inicial;
- alto grau de *turn over* em virtude da sazonalidade, causando uma falta de comprometimento dos colaboradores para com a organização;
- acomodação em função do bom desempenho organizacional, ou seja, a mentalidade do tipo “time que está ganhando não se mexe”, ou de que, pelo fato do negócio ir bem, toca-se por si só, não necessitando de muitos esforços ou mudanças para que se obtenha os resultados esperados;
- houve a questão da doença e falecimento de um dos sócios fundadores e uma posterior reestruturação e adaptação dos novos sócios da organização.

Constatou-se que o espírito empreendedor em uma organização pode variar muito conforme o estágio do Ciclo de Vida em que se encontra. Outros fatores

inibidores do espírito empreendedor também podem influenciar uma organização, tais como: políticos, econômicos, regionais, falta de mão-de-obra qualificada, escassez de recursos em geral, etc.

Na fase de concepção e concretização do negócio o espírito empreendedor se apresenta de modo muito forte e constante, mas à medida que o negócio ia se firmando e a possibilidade de perder algo em função do risco aumentando, há uma inibição do empreendedorismo. Pois se antes não havia nada a perder agora a empresa precisa pensar mais antes de agir e não apenas tomar decisões sem pesar seus prós e contras ou impulsivamente apenas de forma intuitiva.

Conforme Gerber (2004) não basta o empreendedor ter uma visão, aproveitar uma oportunidade é preciso para manter-se no mercado e utilizar outras habilidades. A técnica sendo bom naquilo que faz e gosta de fazer e administrativamente executando um bom planejamento, organização e controle.

É preciso que dentro de cada empreendedor tenha a medida certa do técnico, do administrador e do próprio empreendedor gerando um indivíduo altamente qualificado, competente e preparado para enfrentar as mais diversas situações, na busca pela melhoria contínua, através de sua incessante irrequietude, característica de todo visionário, cujo objetivo principal é sempre o êxito de seu negócio.

Sob o enfoque de Gerber (2004) o Ciclo de Vida das Pequenas Empresas se subdividindo em três fases: Infância, Adolescência e Maturidade.

A fase da Infância ou do Técnico a empresa e o empreendedor se fundem, o lema é o trabalho e muita flexibilidade e liberdade em decisões e ações. O objetivo deste período é o trabalho e não o crescimento ou a mudança.

A lanchonete Pramp's passou por esta fase por um breve espaço de tempo. Logo no início o negócio deu certo e em pouco tempo, houve a necessidade de sonhar mais alto e alçar novos vãos. O empreendedor não consegue mais assumir todas as funções é preciso delegar com responsabilidade, ensinando e dando as coordenadas para seus colaboradores como garantia de que a sua visão se concretize.

Então logo após o terceiro ano de funcionamento, 1994 a empresa já se encontrava na fase da Adolescência, onde o reconhecimento de que é preciso

recorrer a ajuda, despertando o gerente dentro do técnico, que passa a delegar as outras pessoas funções que antes lhe cabiam.

A sobrevivência do Adolescente se dá pela sua força de vontade, teimosia e persistência não se deixando abater na primeira dificuldade. O que vale é a capacidade de superação.

Muitas empresas por acomodação podem estagnar seu negócio nesta fase, por acreditar que: “já que vai bem, por que mexer?”. No entanto, isto não deve ser o motivo da morte do espírito empreendedor, que poderá continuar em atividade, mesmo que não esteja presente a todo instante. Portanto torna-se necessário à consciência de que a transformação pessoal é essencial ao crescimento empresarial, que dependerá da aquisição de novas habilidades, novo entendimento, novo conhecimento, uma injeção de ânimo, inovação, criatividade, perseverança.

Cabe ao empreendedor determinar o momento de mudar.

A Pramp's Lanchonete se encontra na fase da Adolescência, quando comparado com o seu início onde todos os fundadores estavam envolvidos com tudo 24 horas do dia. Hoje ela se apresenta de forma mais descentralizada e tranqüila. Funções antes exercidas pelos empreendedores atualmente são desempenhadas por funcionários. A empresa se firmou e ocupou o seu espaço em um mercado tão competitivo, podendo até dizer que o negócio já “anda com suas próprias pernas”.

O fato de tudo ter dado certo, de alguma forma faz com que a empresa pare, pense e repense que atitude deverá tomar a partir de então, já que agora o risco de enfrentar o novo causa certa apreensão, quanto aos possíveis resultados. Mas, o mercado altamente competitivo faz com que aquele que não inovar ficará para trás e estará sujeito às adversidades.

Os planos para o futuro existem, e estão sendo estudados pela Pramp's, já que a fatalidade lhes tirou a participação de um de seus sócios. Apesar disto, houve incrementos para melhor atendimento dos clientes durante esta temporada. Por isso é preciso inovar, criar probabilidades dentro de possibilidades, transformando o caos em harmonia através da utilização dos recursos necessários para sua viabilização.

4 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo o estudo do empreendedorismo e os fatores que de alguma forma possam inibir a ação empreendedora em uma organização.

Constatou-se que o grande problema para os empreendedores de forma geral não é a construção de uma empresa, a dificuldade encontrada está em fazê-la se manter e posteriormente imprimir o seu crescimento, através do cumprimento do plano de negócios estabelecido, da geração de lucros, criação de empregos, atendimento das necessidades dos clientes e recompensas conforme previsto.

Muitos empreendedores são mais visionários do que propriamente gerentes, mais estrategistas que dirigentes, e não conseguindo definir planos táticos, solucionar problemas específicos, estando muitas vezes fadados ao fracasso por não estarem suficientemente preparados para abrir, manter e fazer crescer o seu próprio negócio.

Um dos grandes problemas enfrentados é o fato do empreendedor muitas vezes, por estar tão apaixonado por seu negócio, não conseguir enxergar suas limitações como um administrador. Não aceitando a interferência de pessoas externas ou dos próprios funcionários em seu negócio por achar que sempre terá as melhores soluções para os problemas da empresa.

O bom empreendedor deve reconhecer suas limitações e saber montar uma equipe de gestão capaz de levar a empresa na direção de sua visão, envolvendo-se com o tempo mais com questões estratégicas do que operacionais. O sucesso da empresa iniciante dependerá essencialmente do empreendedor e de suas atitudes para com a empresa. Entretanto, quando a empresa começa a andar com as “próprias pernas” e a crescer cabe ao empreendedor profissionalizar a administração, delegar autoridade, distribuir funções, sem medo de perder sua autonomia, para que possa dedicar suas forças e fazer aquilo que realmente gosta e sabe fazer: inovar, criar, ousar, pensar estrategicamente aproveitando da melhor forma as oportunidades que por ventura pareçam em seu caminho.

Cabe ao empreendedor entender que não pode tudo e aceitar suas limitações aprendendo com os erros para não cometê-los novamente. É preciso durante o processo de crescimento gerenciar conflitos e obter o comprometimento e motivação dos colaboradores em prol de um objetivo comum.

Os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor, capaz de criar riqueza. Cabe então ao empreendedor saber praticar a inovação sistemática. Para isso, empreendedores bem sucedidos não ficam parados, vão à luta ao trabalho, seja sua motivação por dinheiro, poder, curiosidade ou fama e reconhecimento. Fazem, não esperam acontecer, criam valores e contribuições.

Entretanto, os empreendedores são eternos insatisfeitos não querendo apenas melhoras ou modificar o já existente, desejam criar valores e satisfações novas e diferentes.

Ser empreendedor não é uma opção de vida, mas uma missão de vida. O empreendedor em sua jornada arrisca não somente o seu futuro, mas também o de todos aqueles que estão em sua volta trabalhando para o seu sucesso. É o responsável pelo desenvolvimento econômico e social em tempos de tantas dificuldades, mudanças constante, rápidas e violentas do mundo globalizado, sendo o salvador e o criador de novas possibilidades vislumbrando a luz no fim do túnel.

O papel exercido por empresas empreendedoras pode ser a solução para as dificuldades que hoje vivenciamos em termos econômicos e sociais. Para isso é necessário que se dê ao empreendedor o respaldo necessário, tanto em termos de apoio, quanto na formação de novos empreendedores e uma conseqüente manutenção e sobrevivência dos mesmos no mercado sem que percam seu espírito empreendedor.

É interessante destacar, focalizando na visão de ADIZES, que a empresa, passou pela fase da infância, de uma maneira relativamente contrária a Teoria do Ciclo de Vida das Organizações, bem como, a prática vigente no mercado brasileiro.

De início, a empresa praticamente não possuía capital de giro, e compôs este capital, de acordo com o prazo de pagamento que seus fornecedores ofereciam. Quando do vencimento de seus compromissos, o dinheiro já havia girado uma ou duas vezes e estava disponível em caixa, algo um tanto quanto raro em nosso

mercado. Principalmente, se levarmos em conta que uma empresa recém aberta, em geral, requer uma injeção constante de dinheiro até que ela adquira vôo próprio.

Além disso, o tempo em que a empresa levou para evoluir da fase da Infância para a fase do Toca-Toca, foi razoavelmente menor do que nos mostra a realidade.

É claro que, em se tratando de um Estudo de Caso, foi observado um exemplo específico, não vindo a contemplar de forma genérica a experiência de outras organizações.

É necessário que se estude, se pesquise, outras organizações, respeitando as características e particularidades de cada negócio, do mesmo ramo de atividade, ou dos mais variados setores da economia brasileira e mundial, para que se possa estabelecer conexões apropriadas, e quem sabe, se encontrar algumas conclusões que propiciem o desenvolvimento do conhecimento e o aprimoramento das organizações.

Este trabalho, procura exatamente, abrir o debate, lançar uma pequena semente de discussão para futuras investigações deste fenômeno chamado Empreendedorismo, aliado ao Ciclo de Vida das Organizações.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações**: como e por que as organizações crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

AMBONI, N. **O caso Cecrisa SA**: uma aprendizagem que deu certo. 1997. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 1993.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.

BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1977.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1989.

DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

DIFFERENTIATING Entrepreneurs from Small Bussiness Owners: a conceptualization. **Academy Mangement Review**, n. 2, p. 356, 1984.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999a.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999b.

DOLABELA, Fernando. A pergunta recorrente: e depois que aprendermos a fazer o pão? **Revista Aminoácidos**. Disponível em: <http://www.empreededores.net/artigos.asp?cod=122>. Acesso em: 01 set. 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. São Paulo: Nobel, 2001.

GERBER, Michael E. **Empreender**: fazendo a diferença. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GOMES, Jorge Fornari. **A Terceira competência**: um convite a revisão do seu modelo de gestão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

HASHIMOTO, Marcos. Proposta de política empreendedora para o Brasil. Disponível em: <http://groups.msn.com/marcoshashimoto/politicaempreendedoranobrasil.msnw>. Acesso em 20 out. 2004.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HISRICH, Robert D. "Entrepreneurship and intrapreneurship: methods for creating new companies that have an impact on the economic renaissance of an area". In *Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital*. ed. Robert D. Hisrich (Lexingt, MA: LexingtonBooks, 1986), p. 96.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

PINCHOT, Gifford. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

RUIZ, J.A. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1979.

SANTOS, Cristiane Sant'Anna; PIETROVSKI, Eliane Fernández. O grande desafio: disseminar a cultura empreendedora no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 2003. Disponível em: <http://www.empreendedores.net/artigos.asp?cod=42>. Acesso em: 01 out. 2003.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1987.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 17 ed. São Paulo: Nova Cultural LTDA, 2004.

TERNES, Murilo. Análise do marketing mix no ambiente virtual: um estudo de caso. 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado de Santa Catarina/ESAG, Florianópolis, 2000.

THUROW, Lester C. **A construção da riqueza: as novas regras para indivíduos, empresas e nações numa economia baseada no conhecimento**. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Competência para o sucesso**. São Paulo: Editora STS, 2002.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. Mello. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia; construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

ZOGHLIN, Gilbert. G. **De executivo a empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 1995.

ANEXO

Entrevista

Origens dos sócios

1. Falem um pouco sobre suas origens, suas família, pais, tios, primos.
2. Existe algum empresário em suas famílias. O que faziam e quais suas formações?
3. Tem alguém como modelo?
4. Como surgiu a idéia de serem empreendedores?

Empresa

5. Qual o ramo de negócio da empresa e o setor em que atua?

O empreendedor e a empresa

6. Vocês são capazes de descrever com clareza o objetivo da sua empresa?
7. Quantas horas de trabalho vocês dedicam ao seu empreendimento diariamente.
8. Vocês tiram férias?
 - a. Sim
 - b. Não
9. Vocês pensam em se aposentar?
 - a. Sim
 - b. Não
10. Os sócios já participaram da criação de algum outro tipo de empreendimento?
 - a. Sim
 - b. Não

11. Vocês obtêm informações sobre a sua área de negócio sistematicamente, através de publicações especializadas, jornais de grande circulação, relações pessoais e observações como usuário/cliente?
12. Vocês estão habituados a consultar estatísticas e dados secundários sobre o seu setor de atuação?
- a. Sim
 - b. Não
13. Vocês conhecem pessoas em seu ramo de negócios e estão relacionados com entidades de classe, associações e instituições, feiras e eventos que podem influenciar seu negócio?
- a. Sim
 - b. Não

O produto

14. Vocês são capazes de listar alguns benefícios oferecidos pelos seus produtos?
15. Seus produtos são usados em conexão com outros produtos? A demanda por um induz a demanda por outro?
- a. Sim
 - b. Não
16. São calculados os custos e preços unitários dos produtos e a margem de lucro?
- a. Sim
 - b. Não
17. Vocês comparam seus preços com os praticados pela concorrência?
- a. Sim
 - b. Não

18. Vocês sabem definir o ciclo de vida de seus produtos (início, em expansão, maduro, em declínio)?
- a. Sim
 - b. Não
19. Seus produtos são diferenciados daqueles oferecidos pela concorrência?
- a. Sim
 - b. Não
20. Vocês sabem identificar suas vantagens competitivas em relação à concorrência?
21. Vocês são capazes de enumerar alguma razão para alguém comprar ou não comprar seus produtos?

A missão da empresa

22. Em que etapa foi estabelecida a missão da empresa e em que estágio do Ciclo de Vida se encontra?

Mercado

23. Vocês sabem quais são os seus concorrentes? Conhecem as empresas que têm produto semelhante ao seu e que atuam na mesma área geográfica?
24. Vocês sabem qual a participação da sua empresa no mercado em termos percentuais?
25. Vocês são capazes de identificar oportunidades e ameaças de mercado? Quais?
- a. Sim. Quais?
 - b. Não

26. Já planejaram a entrada em novos mercados?

- a. Sim
- b. Não

27. Já planejaram a criação de novos produtos?

- a. Sim
- b. Não

Propaganda e divulgação

28. Que tipo de propaganda e divulgação a empresa realiza?

Assistência pós-venda

29. A empresa possui mecanismos para medir o grau de satisfação dos clientes no pós-venda?

- a. Sim
- b. Não

Compras

30. Em relação aos seus fornecedores, quais critérios que são utilizados na sua escolha (preços, qualidade dos produtos, localização, prazos de entrega, prazos de pagamento, etc.)?

Finanças

31. Sua empresa possui controle sobre: faturamento mensal, lucro, rentabilidade, encargos fiscais, encargos sociais?

- a. Sim
- b. Não

32. Vocês realizam uma previsão de novos investimentos na empresa e de todos os meios necessários para concretizá-los?

a. Sim

b. Não

Pessoal

33. Quais critérios vocês utilizam no recrutamento e seleção do pessoal?

O trabalho como empreendedor

34. Como vocês identificam oportunidades?

35. Como vocês aprendem hoje? Tem um método próprio?

Relações

36. Qual a importância que vocês dão às relações internas e externas na empresa?

A empresa

37. Fale sobre o sistema de gestão. Ele é baseado em alguma ideologia?

38. Vocês têm descrição escrita dos trabalhos e políticas da empresa?

39. Vocês estabelecem metas?