

EMPREENDEDORISMO EM UNIDADES DE EDUCAÇÃO

PRESIDENTE DA REPÚBLICA: Dilma Vana Rousseff
MINISTRO DA EDUCAÇÃO: Renato Janine Ribeiro

SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO
DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES:
João Carlos Teatini de Souza Clímaco

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE
UNICENTRO**

REITOR: Aldo Nelson Bona
VICE-REITOR: Osmar Ambrósio de Souza
DIRETOR DO CAMPUS CEDETEG: Juliano Tadeu Vilela de Resende
VICE-DIRETORA DO CAMPUS CEDETEG: Sonia Maria Kurchaidt
PRÓ-REITOR DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPESP: Marcos Ventura Faria
COORDENADORA NEAD/UAB/UNICENTRO: Maria Aparecida Crissi Knüppel
COORDENADORA ADJUNTA NEAD/UAB/UNICENTRO: Jamile Santinello

SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/GUARAPUAVA

DIRETOR: João Francisco Morozini
VICE-DIRETOR: Marcio Alexandre Facini

CHEFIA DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO/GUARAPUAVA

CHEFE: Eliane Horbus
VICE-CHEFE: Marcos de Castro

**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO
E CONHECIMENTO**

COORDENADOR DO CURSO: Cleverson Fernando Salache
COORDENADOR DE TUTORIA: Carlos Roberto Alves

COMITÊ EDITORIAL DO NEAD/UAB

Aldo Bona, Edelcio Stroparo, Edgar Gandra, Jamile Santinello, Klevi Mary Reali,
Margareth de Fátima Maciel, Maria Aparecida Crissi Knüppel,
Rafael Sebrian, Ruth Rieth Leonhardt.

GEVERSON GRZESZCZESZYN

EMPREENDEDORISMO EM UNIDADES DE EDUCAÇÃO

REVISÃO ORTOGRÁFICA

Daniela Leonhardt
Maria Cleci Venturini
Soely Bettes
Ruth Rieth Leonhardt

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO

Andressa Rickli
Espencer Ávila Gandra
Luiz Fernando Santos

CAPA

Espencer Ávila Gandra

GRÁFICA UNICENTRO

400 exemplares

Nota: O conteúdo da obra é de exclusiva responsabilidade dos autores.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	07
EMPREENDEDORISMO	09
EMPREENDEDOR	13
INTRAEMPREENDEDORISMO	21
MUDANÇAS E OPORTUNIDADES	33
PLANO DE NEGÓCIO	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	51



INTRODUÇÃO

Uma das áreas de maior interesse no mundo contemporâneo é o empreendedorismo, sobretudo quando se aborda a necessidade de desenvolvimento econômico e social de cidades, regiões e nações.

O processo do empreendedorismo está relacionado ao ato de criar algo novo, inovar, utilizando-se dos recursos necessários, aproveitando as oportunidades e assumindo os riscos e ameaças do ambiente. O empreendedorismo pode acontecer quando se cria uma nova organização, mas também pode ser caracterizado pelo processo de criar, inovar em processos internos de empresas existentes.

A essência do empreendedorismo é a transformação de ideias em resultados. Estes podem ser representados por lucros financeiros, principalmente quando se trata de empresas que visam o lucro, mas também podem ser caracterizados por resultados imateriais, como a satisfação de necessidades de um grupo social, como ocorre em algumas organizações não governamentais ou organizações civis de interesse público, dentre outras.

Num mundo que muda cada vez mais rápido, empreender significa não apenas reagir às mudanças, mas antecipar-se a elas e também promover as mudanças, por meio de inovações introduzidas no mercado ou em organizações. É sobre esse tema relevante – empreendedorismo – que foi desenvolvido este material.

Deste modo, são apresentados os aspectos conceituais do empreendedorismo e a sua importância, assim como as considerações sobre o empreendedor, seu perfil e o potencial empreendedor. O intraempreendedorismo é apresentado em seguida, com a exposição das características do intraempreendedor que os diferenciam do empreendedor tradicional e do gerente tradicional. É abordado, a seguir, o tema mudanças e oportunidades, que mostra a inevitabilidade das mudanças, e apresenta, ainda, considerações sobre as oportunidades, que são elementos fundamentais no processo do empreendedorismo. Para finalizar, é apresentado o tema plano de negócios. Este está organizado em duas partes: plano de negócio para o empreendedor tradicional, e o plano de projeto para o intraempreendedor, ou seja, aquele que empreende dentro de uma organização.

Por fim, como consequência do estudo deste material, espera-se que os estudantes possam compreender os aspectos principais do processo do empreendedorismo e possam aplicá-los no contexto de suas atividades profissionais.

Boa leitura!



EMPREENDEDORISMO

ASPECTOS CONCEITUAIS DO EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship*. (DOLABELA, 1999, p.43). Daft (1999, p.501) conceitua o empreendedorismo como “[...] processo de dar início a um empreendimento de negócios, organizando os recursos necessários e assumindo os riscos e as recompensas correlatas.”

Empreendedorismo “[...] é o processo de criar algo novo e assumir os riscos e as recompensas.” (HISRICH; PETERS, 2004, p. 29). É importante ressaltar que tais riscos assumidos são calculados, ou seja, o empreendedor não cria uma organização sem analisar rigorosamente as suas chances de sucesso, por meio da identificação minuciosa de ameaças e oportunidades no ambiente, e de analisar seus pontos fortes e fracos para a criação do negócio.

Um alto nível de conhecimento sobre o negócio, por parte do empreendedor, pode proporcionar melhores resultados em todo o processo. O plano de negócio, posteriormente estudado, auxilia o empreendedor a identificar os principais riscos do empreendimento e vislumbrar as possíveis ações e soluções para enfrentá-los.

Embora não exista, atualmente, consenso sobre a definição de empreendedorismo (BARON; SHANE, 2007; DORNELAS, 2008; HISRICH;

PETERS, 2004), a maioria das definições traz noções comuns, tais como: criação, novidade, organização, riqueza e risco (HISRICH; PETERS, 2004).

Assim, o empreendedorismo relaciona-se à criação de algo (ideia, produto, serviço, processo), que caracteriza uma novidade ou inovação no ambiente (diferente do que já existe), de modo organizado (planejado, controlado, administrado), com o objetivo de gerar riqueza (resultado), assumindo-se os riscos dessa criação (avaliando as dificuldades e possíveis problemas ou desafios a serem enfrentados).

O empreendedorismo é diferente de administração porque se concentra em iniciar mudanças, ainda que algumas vezes o empreendedor tenha de assumir as funções de administrador e de capitalista. O empreendedorismo ocorre quando um indivíduo ou um grupo de indivíduos iniciam um novo negócio ou, em uma empresa já existente, num processo chamado de intraempreendedorismo. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 128).

Há dois principais tipos de motivações para as pessoas optarem pelo empreendedorismo: (i) o empreendedorismo por necessidade é aquele que ocorre quando a pessoa está sem emprego ou trabalho para o seu sustento e percebe, no empreendedorismo, uma alternativa para auferir a renda para a sua sobrevivência e da família; (ii) o empreendedorismo por oportunidade é aquele em que a pessoa, tendo ou não um emprego ou trabalho, identifica uma oportunidade no mercado e decide criar o empreendimento, assumindo seus riscos e possíveis ganhos.

No contexto do empreendedorismo por oportunidade, há uma grande variedade de razões que levam as pessoas a ter seu próprio negócio. Alguns deles são descritos por Degen (1989), a saber:

Vontade de ganhar muito dinheiro, ou mais do que seria possível como empregado;

Desejo de sair da rotina e levar suas próprias ideias adiante;

Vontade de ser seu próprio patrão e, assim, não ter de dar satisfações a ninguém sobre seus atos;

A necessidade de provar a si e aos outros que é capaz de realizar um empreendimento;

Desejo de realizar algo que traga benefícios, não só para si, mas para a sociedade.

O processo do empreendedorismo também é realizado, além do que já foi exposto, quando as pessoas criam organizações não governamentais (ONG) ou organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP). Neste caso, é

o denominado empreendedorismo social. O foco não é obter lucro financeiro, mas alcançar objetivos e resultados para uma causa social.

IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO

“Os empreendedores são a força motriz da economia de qualquer país; eles representam a riqueza de uma nação e seu potencial para gerar empregos.” (VRIES, 1997 apud BIRLEY; MUZYKA, 2001, p. 4).

O empreendedorismo gera novos negócios, produtos, serviços e empregos, mais impostos, mudanças, inovações e provoca o dinamismo da economia de países e localidades, haja vista que mais dinheiro e renda tendem a circular na economia.

De fato, o empreendedorismo tem um papel transformador na sociedade. Sua função vai além do aumento da produção e da renda *per capita* da população. Ele gera crescimento econômico e permite que a riqueza seja dividida pelos diversos participantes. A sociedade ganha com o empreendedorismo por meio das inovações introduzidas no ambiente empresarial. Por esse motivo, diversas nações demonstram interesse na promoção do desenvolvimento do empreendedorismo. As pessoas são estimuladas a empreender, com o apoio de políticas públicas, que proporcionam estímulos em forma de cursos de empreendedorismo, incentivos fiscais e tributários, disponibilização de financiamentos, estrutura e apoio técnico para facilitar o processo de criação de novos negócios, dentre outras. (HISRIC; PETERS, 2004). Corroborando com o exposto, Dolabela (1999) também associa as atividades de empreendedorismo com a geração de riquezas.

Martinelli e Joyal (2004, p. 165) lembram que o apoio aos pequenos empreendedores é uma das formas mais importantes e efetivas de incentivar o desenvolvimento local. A concessão de crédito para novos empreendimentos é uma das ferramentas fundamentais para dar condições ao desenvolvimento de novos negócios, emergentes ou não, concretizados a partir de ideias preexistentes ou de oportunidades de negócios que surjam no mercado.

Atualmente, o empreendedorismo é uma importante área de estudos e contribui para o crescimento econômico da sociedade, para a produtividade e para a disponibilização de tecnologias, produtos e serviços. O nível de empreendedorismo de uma nação depende de fatores econômicos, como oferta

e disponibilidade de capital; e não econômicos, especialmente diferenças culturais e sociais que afetam os negócios. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 128).

O reconhecimento do empreendedorismo como instrumento de desenvolvimento econômico e social leva um grupo de pesquisadores internacionais a organizar, no ano de 1997, o *Global Entrepreneurship Monitor* GEM, que é uma iniciativa conjunta do *Babson College* (EUA) e da *London Business School* (Inglaterra), com o objetivo de medir a atividade empreendedora dos países e observar a relação com o crescimento econômico. Desta forma, monitora-se o desenvolvimento do empreendedorismo, de posse de informações sistematizadas, em vários países do mundo (DORNELAS, 2008).



O EMPREENDEDOR

ASPECTOS CONCEITUAIS

O conceito clássico de empreendedor vem de Joseph A. Schumpeter (1949), e é apresentado por Dornelas (2008, p. 22): “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.” Schumpeter considera empreendedor, além daquele que cria um novo negócio, também aquele que inova dentro de negócios já existentes (empreendedor corporativo ou intraempreendedor).

Neste sentido, Schumpeter descreve a contribuição dos empreendedores na formação da riqueza do país como o processo de “[...] destruição criativa, o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista”, gera permanentemente novos produtos, métodos de produção e mercados. Revolucionaria a estrutura econômica, destrói sem cessar a antiga e, continuamente, cria uma nova. (DEGEN, 1989, p. 9).

O empreendedor é o indivíduo que identifica uma oportunidade e cria um empreendimento, uma empresa, assumindo os riscos do negócio, para a concretização dessa oportunidade. (BIRLEY; MUZYKA, 2001).

Daft(1999, p. 501)define o empreendedor como “[...] alguém que reconhece uma ideia viável de negócio para um produto ou serviço e a leva adiante.”

Enfim, de modo mais abrangente, empreendedor é um indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela; uma pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir ou de fazer propaganda dos seus produtos e serviços, agregando novos valores; um empregado que introduz inovações em uma organização (intraempreendedorismo), provocando o surgimento de valores adicionais. (DOLABELA, 1999)

O PERFIL EMPREENDEDOR

Não há um conjunto de atitudes e comportamentos que identificam, com exatidão, o indivíduo empreendedor. Entretanto, ainda que os empreendedores não formem um grupo homogêneo com relação às características de personalidade, há alguns aspectos relevantes para o entendimento do comportamento do empreendedor, que o diferenciam dos demais empresários: necessidade de controle, senso de desconfiança, necessidade de aplauso, operações defensivas. (VRIES, 1997 apud BIRLEY; MUZYKA, 2001).

A necessidade de controle está associada à capacidade da pessoa ter domínio sobre a sua vida e, conseqüentemente, a forma de ser e de auferir as suas realizações. Os empreendedores tendem à necessidade de independência e poder. Logo, não gostam de ser mandados pelos outros. Eles querem a autoridade para controlar os recursos e influenciar as pessoas, com o intuito de vencer e alcançar o sucesso em suas realizações. Querem ser os patrões e não os empregados.

A necessidade de aplauso reflete um sentimento inerente a todas as pessoas: o reconhecimento. Mas, em relação aos empreendedores, esta necessidade de reconhecimento é muito maior. Empreendedores não gostam de ser ignorados e mostram, aos outros, que são alguém que vale a pena ser observado, um exemplo. Muitos buscam o reconhecimento por meio de símbolos de sucesso no mundo capitalista, adquirindo bens, produtos e serviços valorizados pela sociedade.

O senso de desconfiança é a tendência de os empreendedores desconfiarem dos outros e do ambiente em que atuam. Não querem ser vítimas. Desse modo, controlam tudo nas organizações. A consequência do excesso de desconfiança é o excesso de controle, prejudicando os processos organizacionais. Entretanto, o senso de desconfiança, no nível adequado, faz o empreendedor permanecer mais atento aos desafios internos e externos à organização, sobretudo no que se refere às ameaças do mercado e, mais especificamente, da concorrência. O senso de desconfiança, na medida certa, permite ao empreendedor analisar a realidade com mais cuidado e atuar sobre ela, de modo mais racional e acertado.

As operações defensivas representam as formas de comportamentos de defesa de empreendedores, nem sempre as mais adequadas. Há empreendedores com comportamentos maniqueístas, nos quais tudo é analisado pelos extremos: amigo ou inimigo, preto ou branco. Outros empreendedores têm grandes dificuldades em assumir as responsabilidades sobre seus fracassos, colocando a culpa em outras pessoas ou em fatores externos. Há empreendedores ainda que não conseguem ficar quietos, pois pensam que, se não se expressarem, poderão ser controlados pelos demais. O desafio, portanto, é administrar tais comportamentos de modo que não causem prejuízos ao empreendedor e seus empreendimentos.

De modo complementar, o SEBRAE (*online*, 2015), ensina que, dentre os aspectos fundamentais da personalidade de um empreendedor, destacam-se:

- Criatividade: aceitar desafios e buscar soluções viáveis para o equacionamento de problemas;
- Liderança: inspirar confiança, motivar, delegar responsabilidades, formar equipe, criar um clima de moral elevado, saber compartilhar ideias, ouvir, aceitar opiniões, elogiar e criticar pessoas;
- Perseverança: manter-se firme em seus propósitos, sem deixar de enxergar os limites de sua possibilidade, buscando metas viáveis até mesmo em situações adversas;
- Flexibilidade: controlar impulsos para ajustar-se. Quando a situação demandar mudanças, estar aberto para estudar e aprender sempre;
- Vontade de trabalhar: dedicar-se plenamente e de forma entusiasmada ao seu negócio;

- Automotivação: encontrar a realização pessoal no trabalho e nos resultados;
- Formação permanente: buscar constantemente informações sobre o mercado e atualização profissional sobre novas técnicas gerenciais;
- Organização: compreender as relações internas para ordenar o processo produtivo e administrativo de forma lógica e racional, entender as alterações ocorridas no meio ambiente externo de forma a estruturar a empresa para melhor lidar com essas mudanças;
- Senso crítico: antecipar-se aos problemas principais, analisando-os friamente.

O quadro, a seguir, mostra o quanto são diversas as características empreendedoras identificadas pela literatura de empreendedorismo, o que torna o tema complexo. Vários autores, em diversos momentos do tempo, descrevem características empreendedoras distintas, semelhantes e/ou complementares.

Ano	Autores	Características
1848	Mill	Assumir riscos
1917	Weber	Autoridade formal
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa
1954	Sutton	Desejo de responsabilidade
1959	Hartman	Autoridade formal
1961	McClelland	Assumir riscos, necessidade de realização, otimismo, relacionamento (afiliação), poder, autoconsciência
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade, autoconfiança
1964	Pickle	Foco, relacionamento, habilidade de comunicação, conhecimento técnico

1969	Gould	Percepção de oportunidade, motivação pela realização
1969	Wainer & Rubin	Realização, poder e afiliação
1970	Collins & Moore	Satisfação e prazer pelo que faz
1970	Hornaday & Bunker	Necessidade de realização, inteligência, criatividade, iniciativa, liderança, desejo de ganhar dinheiro, desejo de reconhecimento, orientado à realização, poder, tolerância às incertezas
1971	Palmer	Mensuração dos riscos
1971	Hornaday & Bunker	Necessidade de realização, autonomia/independência, histórico familiar, agressividade, poder, reconhecimento, inovação, independência
1972	Draheim	Experiência, credibilidade
1972	Howell	Influências (modelos de referências).
1973	Winter	Necessidade de poder
1974	Borland	Autocontrole
1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Gasse	Orientado a valores pessoais
1978	Timmons	Foco/centrado, autoconfiança, orientado à meta, risco calculado, autocontrole, criatividade, inovação
1979	DeCarlo & Lyons	Realização, independência e liderança
1980	Brockhaus	Propensão a assumir riscos
1980	Hull, Bosley & Udell	Interesse em fama e dinheiro, autocontrole, propensão a assumir riscos, criatividade, realização
1980	Sexton	Energia/ambição, reação positiva ao fracasso (superação)
1981	Hisrich & O'Brien	Autodisciplina, perseverança, desejo de sucesso, orientado pela ação, orientado a metas
1981	Mescon & Montanari	Realização, autonomia, dominância, controle, organização

1981	Welsch & White	Necessidade de controlar, busca por responsabilidade, autoconfiança, assume desafio, risco calculado
1982	Dunkelberg & Cooper	Orientado ao crescimento, senso de independência, especialização
1982	Welsch e Young	Autocontrole, maquiavelismo, autoestima, assume riscos, aberto a inovação, otimismo

QUADRO 1: Principais características empreendedoras (por vários autores)

FONTE: Elaborado por Dornelas (2007, p. 2-3)

O POTENCIAL EMPREENDEDOR

Corroborando o exposto acima, Stoner e Freeman (1999) alertam que os empreendedores, como a maioria das pessoas, “[...] são complexos e nenhuma teoria pode explicar todas as facetas do seu comportamento”.

De fato, é importante registrar que há empreendedores de sucesso com as mais diversas características profissionais e de personalidade e diversos aspectos comportamentais. Assim, por mais que os estudos tentem identificar e classificar as características que compõem o perfil ideal do empreendedor, não há, ainda, na ciência, o consenso sobre o perfil empreendedor ideal ou, supostamente, destinado ao sucesso. São muitas e complexas as variáveis envolvidas no processo empreendedor.

Surge então uma questão importante: quem pode ser empreendedor? A literatura sobre empreendedorismo e, mais especificamente, sobre o perfil de empreendedores, mostra que não há um padrão de características de empreendedores que garantam o sucesso em novos empreendimentos. Há diversos mercados, em diferentes ambientes, com múltiplas possibilidades de negócios, o que exige também vários tipos de produtos e serviços para a satisfação dos clientes.

Logo, a resposta à pergunta é: todos, a princípio, podem ser empreendedores. Deste modo, todas as pessoas possuem potencial empreendedor. “O potencial empreendedor refere-se à capacidade da pessoa em desenvolver competências que enriqueçam o seu repertório de ações, para aproveitar oportunidades, a fim de satisfazer as necessidades dos clientes.”

(SERTEK, 2011, p. 81). Neste sentido, vale lembrar os ensinamentos de Drucker (2002), quando menciona que o objetivo primeiro de uma empresa é satisfazer as necessidades dos clientes. Ao fazê-lo, o lucro surge, como consequência.

Mas há fatores inibidores do potencial empreendedor dos indivíduos (DEGEN, 1989), a saber:

- Imagem social

Quando um empreendedor cria um negócio, é muito comum realizar todas as tarefas e trabalhos do novo empreendimento, como a limpeza, compras, vendas, produção, entrega de produtos aos clientes e outras. Muitas pessoas, ainda que tenham a intenção de abrir um negócio próprio, não aceitam realizar tais atividades. Em vários casos, trata-se de empregados bem sucedidos em suas carreiras profissionais, os quais pensam que a realização dessas tarefas pode prejudicar a sua imagem social. Preferem, então, permanecer no conforto de seus empregos;

- Disposição para assumir riscos

Nem todas as pessoas dispõem-se a assumir riscos. Muitas gostam de uma vida rotineira, regrada, com horários certos e remuneração garantida no final do mês. Esta rotina, de aparente segurança e estabilidade, os empreendedores raramente a possuem, mais ainda se for considerado o período de início de novos negócios. Empreendedores assumem riscos, ainda que calculados e planejados;

- **Background¹ social**

O que a pessoa é, no presente, é fruto, em grande parte, do que vivenciou no passado. As experiências e aprendizados do meio em que vive, com família, pais, amigos, professores etc, em diferentes situações e circunstâncias, moldam a formação pessoal e intelectual e influenciam, sobremaneira, a orientação de vida. Assim, uma pessoa que teve pais empreendedores, e desde criança ouviu-os falando sobre negócios, tende a valorizar a atividade empreendedora. Por outro lado, não é incomum que filhos de empregados - de empresas privadas ou funcionários públicos - tenham um futuro profissional semelhante ao dos pais.

Entretanto, nada predetermina, imutavelmente, o futuro da pessoa. Isso significa que um filho de empreendedor pode ter um grande futuro como empregado, tal como um filho de empregado pode ter êxito como empreendedor.

1 Degen (1989, p. 12) usa a expressão capital social. Opta-se por *background* social, por considerá-lo mais adequado aos objetivos deste material.

Neste contexto, ao longo dos tempos, foram criados os chamados mitos sobre o empreendedorismo, apontados por Dornelas (2008, p. 21-22), os quais também podem inibir o potencial empreendedor de indivíduos. São eles:

Mito 1: Empreendedores são natos, nascem para o sucesso

Realidade:

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

Mito 2: Empreendedores são jogadores que assumem riscos altíssimos

Realidade:

- tomam riscos calculados;
- Evitam riscos desnecessários;
- Compartilham o risco com outros;
- Dividem o risco em partes menores.

Mito 3: Empreendedores são lobos solitários e não conseguem trabalhar em equipe

Realidade:

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



INTRAEMPREENDEDORISMO

COMPREENDENDO O INTRAEMPREENDEDORISMO

No mundo contemporâneo, as organizações não só esperam como estimulam atitudes e comportamentos do seu quadro de pessoal com vistas à inovação dos processos e práticas empresariais. Os empregados são chamados a colaborar com a sua inteligência e criatividade para a melhoria das empresas, por meio da criação de soluções inovadoras que gerem os melhores resultados organizacionais.

Desse modo, diante dos desafios e da complexidade do ambiente em que estão inseridas, todas as organizações - públicas, privadas e outras - incentivam o surgimento de ideias inovadoras de seus empregados, com o objetivo de aprimorar processos, produtos e serviços, inclusive as organizações públicas. Afinal, estas, a cada dia que passa, são mais observadas, fiscalizadas e cobradas pela sociedade civil para que apresentem eficiência e eficácia na prestação de serviços aos cidadãos.

É neste contexto que surge o papel do intraempreendedor, um empreendedor que gera inovações em relação a produtos, serviços e processos, na própria organização em que trabalha.

Portanto, o empreendedorismo interno - dentro de empresas já existentes - é de fundamental importância, haja vista que as organizações

precisam manter a vitalidade empreendedora, desenvolvendo novos negócios, a fim de continuar a crescer e não se tornarem obsoletas (DEGEN, 1989).

Para Daft (1999, p. 115), o intraempreendedorismo “[...] é o processo em que um indivíduo vê a necessidade de inovação e a promove dentro da organização”. Logo, o intraempreendedor é alguém que desenvolve ideias e as traduz em resultados melhores para as organizações, sob certas condições. O quadro, abaixo, traz um conjunto de itens importantes no processo de escolha de ideias relacionadas aos projetos de intraempreendedorismo.

LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA A ESCOLHA DE IDEIAS

ADEQUADAS A VOCÊ

Adequadas às suas habilidades e experiência:

- Você acredita no produto ou serviço?
- A necessidade que ele satisfaz significa algo para você pessoalmente?
- Você gosta dos clientes potenciais e os compreende?
- Você tem experiência nesse tipo de negócio?
- Os fatores básicos de sucesso desse negócio se encaixam com suas habilidades?
- Você gosta de executar pessoalmente as tarefas do intraempreendimento?
- Você gostará de supervisionar e de trabalhar com as pessoas que o intraempreendimento irá empregar?
- A ideia começou a tomar conta de sua imaginação e de suas horas de folga?

ADEQUADAS AO MERCADO

- Existe uma necessidade real do cliente?
- Você pode conseguir um preço que lhe dê uma boa margem?
- Os clientes acreditariam no produto vindo de sua empresa?
- O produto ou serviço proposto por você traz, para o cliente, um benefício perceptível significativamente maior que aquele oferecido por formas concorrentes de satisfazer a mesma necessidade básica?
- Existe uma forma econômica para levar a mensagem e o produto até os clientes?

ADEQUADAS À EMPRESA

- Existe alguma razão para crer que sua empresa possa ser muito boa no negócio?
- Ele se encaixa na cultura da empresa?
- Você pode imaginar quem poderia patrociná-lo?
- Ele parece lucrativo (alta margem-baixo investimento)?
- Ele conduzirá a mercados maiores e ao crescimento?

O QUE FAZER QUANDO SUA IDÉIA É REJEITADA

Como intraempreendedor, frequentemente você verá sua ideia rejeitada. Aqui estão algumas coisas que poderá fazer:

1. Desistir e escolher outra ideia.
2. Ouvir cuidadosamente, entender o que está errado, melhorar sua ideia e sua apresentação e tentar novamente.
3. Achar outra pessoa a quem apresentar sua ideia, considerando:
 - Quem se beneficiará mais se ela funcionar e esta pessoa pode ser seu patrocinador?
 - Quem são os clientes potenciais e será que eles apoiaram o produto?
 - Como pode você chegar às pessoas que realmente se importam com as ideias de intraempreendedores?

QUADRO 2: Lista de verificação para a escolha de ideias

FONTE: Pinchot III (1989, p. 107-108)

Observe-se que a atenção adequada à lista de verificação contribui para evitar que os projetos de intraempreendedorismo fracassem.

O INTRAEMPREENDEDOR

Os denominados intraempreendedores, empreendedores internos, empreendedores corporativos, ou ainda empreendedores organizacionais, são caracterizados por

Todos os ‘sonhadores que realizam’. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intrapreneur [intraempreendedor] pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa. (PINCHOT III, 1989, p. ix)

As competências do intraempreendedor são abordadas por Hashimoto (2006, p. 23), que as descreve como sendo:

- Conhecimento do produto: habilidades para entender o produto, o desenho, a concepção e o potencial.
- Negócio: habilidade para realizar atividades funcionais de uma organização e entender o seu funcionamento como um todo;
- Setor: habilidade para compreender o setor e as implicações de suas tendências e mudanças;
- Liderança: habilidades para motivar e influenciar o comportamento dos subordinados;
- Rede de contatos: habilidades para criar uma rede de contatos com pessoas influentes e tomadores de decisão;
- Administrativa: habilidades de planejamento e organização de atividades;
- Empreendedor: habilidades relacionadas ao reconhecimento de oportunidades.

Neste contexto, o quadro, abaixo, traz comparações que permitem entender as diferenças e semelhanças entre o gerente tradicional de uma empresa, o empreendedor tradicional, aquele que cria um negócio próprio e o intraempreendedor, que promove mudanças e inovações no ambiente organizacional de empresas existentes.

	Gerente tradicional	Empreendedor tradicional	Intraempreendedor
Motivos principais	Quer promoções e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivado pelo poder.	Quer liberdade. Orientado para metas, autoconfiante e automotivado.	Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientado para metas e automotivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação.
Orientação quanto ao tempo	Responde à cotas e orçamentos, horizontes de planejamento semanal, mensal, trimensal e anual, próxima promoção ou transferência.	Metas finais de 5-10 anos de crescimento do negócio como guias. Age agora para passar à próxima etapa.	Metas finais de 3-15 anos, dependendo do tipo de empreendimento. Urgência para atender cronogramas auto-impostos ou corporativos.
Ação	Delega a ação. Supervisão e relatórios levam a maior parte da energia.	Põe a mão na massa. Pode aborrecer os empregados fazendo, de repente, o trabalho deles.	Põe a mão na massa. Pode saber como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito.

Habilidades	Gerência profissional. Com frequência, formado em escola de administração. Ferramentas analíticas abstratas, administração de pessoas e habilidades políticas.	Conhece intimamente o negócio. Mais agudez para negócios do que habilidade gerencial ou política. Frequentemente com formação técnica, se em um negócio técnico. Pode ter sido responsável por lucros e perdas na antiga corporação.	Muito semelhante ao empreendedor, mas a situação exige maior capacidade para prosperar dentro da organização. Necessita de ajuda neste aspecto.
Coragem e destino	Vê outros como responsáveis por seu destino. Pode ser vigoroso e ambicioso, mas pode temer a capacidade dos outros em prejudicá-lo.	Autoconfiante, otimista, corajoso.	Autoconfiante e corajoso. Muitos intraempreendedores são cínicos a respeito do sistema, mas otimistas quanto a sua capacidade de superá-lo.
Atenção	Principalmente sobre eventos dentro da corporação.	Principalmente sobre tecnologia e mercado.	Tanto dentro como fora. Vende aos de dentro as necessidades de risco e do mercado, mas também focaliza os clientes.

Risco	Cuidadoso.	Gosta de riscos moderados. Investe pesado, mas espera ter sucesso.	Gosta de riscos moderados. Em geral não teme ser demitido, portanto, vê pouco risco pessoal.
Pesquisa de mercado	Manda fazer estudo de mercado para descobrir necessidades e guiar a conceituação do produto.	Cria necessidade. Cria produtos que, frequentemente, não podem ser testados com pesquisa de mercado - os clientes em potencial ainda não o entendem. Fala com os clientes e forma opiniões próprias.	Faz sua própria pesquisa e avaliação intuitiva do mercado, como o empreendedor.
Status	Importa-se com símbolos de <i>status</i> (escritório no canto etc).	Fica feliz de sentar em um caixote, se o trabalho estiver sendo feito.	Considera os símbolos de <i>status</i> tradicionais uma piada – prefere símbolos de liberdade.
Fracasso e erro	Esforça-se para evitar erros e surpresas. Adia o reconhecimento do fracasso.	Trata erros e fracassos como experiências de aprendizado.	Sensível à necessidade de parecer disciplinado na corporação. Tenta ocultar os projetos arriscados, então pode aprender com os erros sem o custo político do fracasso público.

Decisões	Concorda com aqueles no poder. Adia decisões até sentir o que o chefe quer.	Segue sua visão particular. Decisivo, orientado para a ação.	Gosta de fazer os outros concordarem com sua visão. Algo mais paciente e disposto a compromissos que o empreendedor, mas ainda um executor.
A quem serve	Agrada aos outros.	Agrada a si mesmo e aos clientes.	Agrada a si mesmo, aos clientes e patrocinadores.
Atitude em relação ao sistema	Vê o sistema como nutriente e protetor, busca posição nele.	Pode avançar rapidamente em um sistema; então, quando frustrado, rejeita o sistema e forma o seu próprio.	Não gosta do sistema, mas aprende a manipulá-lo.
Estilo de solução de problemas	Resolve os problemas dentro do sistema.	Escapa de problemas em estruturas grandes e formais, deixando-as e começando por conta própria.	Resolve problemas dentro do sistema ou passa por cima dele, sem deixá-lo.
História familiar	Membros da família trabalham em grandes corporações.	Passado de pequena empresa, profissional liberal ou agricultor.	Passado de pequena empresa, profissional liberal ou agricultor.
Relacionamento com os pais	Independente da mãe, boas relações com o pai, mas um pouco dependente.	Pai ausente ou más relações com ele.	Relações melhores com o pai, mais ainda instáveis.

Histórico sócio-econômico	Classe média.	Classe baixa em alguns estudos antigos, classe média nos mais recentes.	Classe média.
Nível de instrução	Alto.	Menor em estudos antigos, alguns graduados mas nenhum Ph.D., nos mais recentes.	Com frequência alto, em particular em campos técnicos, às vezes não.
Relacionamento com os outros	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações e acordos como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.

QUADRO3: Quem é o intraempreendedor?

FONTE: Pinchot III (1989, p. 44-47)

O teste, a seguir, criado por Pinchot III (1989, p. 25), avalia se o indivíduo é um potencial intraempreendedor. Embora tais testes não expressem a realidade, eles oferecem indícios de maior ou menor familiaridade com as atividades intraempreendedoras.

TESTE

Você é um intraempreendedor?

Responda sim ou não às seguintes perguntas:

1. Seu desejo de fazer as coisas funcionarem melhor ocupa tanto de seu tempo quanto o cumprimento do dever de mantê-las como são?

2. Você se entusiasma com o que está fazendo no trabalho?
 3. Você pensa a respeito de novas ideias de negócios quando está dirigindo para o trabalho ou tomando banho?
 4. Você pode visualizar etapas concretas de ação, quando considera maneiras para fazer uma nova ideia acontecer?
 5. Você enfrenta problemas, de tempos em tempos, para fazer coisas que excedem sua autoridade?
 6. Você é capaz de manter suas ideias ocultas, vencendo a vontade de contá-las a todos, até que as tenha testado e desenvolvido um plano para sua implementação?
 7. Você já avançou, com sucesso, em tempos incertos, quando algo em que trabalhava parecia que não ia dar certo?
 8. Você tem um número acima do normal de admiradores e críticos?
 9. Você tem, no trabalho, uma rede de amigos com quem pode contar, para ajudá-lo?
 10. Você se aborrece, facilmente, com as tentativas incompetentes dos outros para executar parte de suas ideias?
 11. Você pensa em vencer uma tendência natural perfeccionista de fazer tudo você mesmo e dividir com uma equipe a responsabilidade por suas ideias?
 12. Você está disposto a abrir mão de uma parte do salário em troca da oportunidade de testar sua ideia de negócio, se as recompensas pelo sucesso são adequadas?
- Se você respondeu sim mais vezes do que não, é provável que já esteja se comportando como um intraempreendedor.

QUADRO 4: Teste – Você é um intraempreendedor?

FONTE: Pinchot III (1989, p. 25)

Diante dos resultados do teste acima, o indivíduo avalia o seu potencial intraempreendedor e busca os aprimoramentos necessários no seu perfil comportamental e em determinadas características, no sentido de melhorar as chances de tornar-se um intraempreendedor de sucesso.



MUDANÇAS E OPORTUNIDADES

As mudanças constituem-se na regra do contexto ambiental das organizações modernas. Os ambientes incertos e turbulentos, o surgimento de novas tecnologias, a globalização dos mercados, o nível de exigência cada vez mais elevado dos clientes, dentre outros fatores, fazem com que as empresas tenham que se adaptar e antever as mudanças, bem como geram um conjunto de oportunidades no mercado, estimulando o surgimento de novos negócios e empreendimentos.

Neste sentido, o empreendedor quer a mudança. Ele reage a ela, explorando-a como oportunidade. Da mesma forma, a organização receptiva à inovação está predisposta a perceber a mudança como geradora de condições para crescimento e desenvolvimento, e não como problema. No entanto, há uma grande tentação nas organizações de alimentar o ontem e passar fome amanhã. Não se aceita, facilmente, a ideia positiva que a mudança representa. A manutenção *dostatus quo*, com frases do tipo: “em time que está ganhando, não se mexe”, “porque mexer no que funciona?”, ou “nós sempre fizemos assim”, enaltece e atribui valores exacerbados ao passado, exprimindo a essência da resistência ao novo, ao diferente, à inovação. (HASHIMOTO, 2006, p. 121). E este ambiente de resistência ao novo não estimula o tão necessário intraempreendedorismo, nas organizações.

Oportunidade é o potencial para criar algo novo (novos produtos ou serviços, mercados, processos de produção, matérias-primas, formas de organizar as tecnologias existentes etc.) que surge de um complexo padrão de condições em mudança – mudanças no conhecimento, na tecnologia ou nas condições econômicas, políticas, sociais e demográficas. Uma oportunidade empreendedora, portanto, é uma situação na qual uma pessoa explora uma nova ideia de negócio com potencial de gerar lucros. (BARON; SHANE, 2007).

No campo empresarial, a oportunidade é uma situação que ocorre quando as circunstâncias oferecem a uma organização a chance de ir além dos objetivos e metas estabelecidos. (STONER; FREEMAN, 1999). Para Sertek (2011), existem três elementos que geram mudanças nas organizações: ameaças externas ou fatores que afetam a sobrevivência da empresa; oportunidades externas, que se referem às oportunidades em novos segmentos; e rapidez de resposta, que são as reações da empresa às demandas do mercado.

As oito fórmulas mais comuns para a identificação de oportunidades são apresentadas por Degen (1989), conforme a descrição abaixo:

- Identificação de necessidades: procurar necessidades que não são satisfeitas e desenvolver os produtos ou serviços para satisfazê-las, a um custo que os consumidores estejam dispostos a pagar;
- Observação de deficiências: escolhe-se um tipo de negócio e se avalia as suas deficiências, com o objetivo de abrir um negócio melhor que aquele, desde que os clientes estejam dispostos a mudar de empresa por causa dessas melhorias que o novo empreendimento oferece;
- Observação de tendências: observa-se as tendências tecnológicas, sociais e culturais que geram novas demandas e levam à criação de novos negócios;
- Derivação da ocupação atual: o empreendedor constata uma oportunidade baseada no negócio em que ele atua, ao perceber que, se tivesse um negócio próprio, faria melhor aquela função, que é apenas uma parte do total de funções do negócio atual;
- Procura de outras aplicações: procurar outras aplicações para uma solução tecnológica, mercadológica, industrial etc.;
- Exploração de *hobbies*: transformar o que se gosta de fazer em um negócio. São raros os *hobbies* que não representam oportunidades;
- Lançamento de moda: negócios que surgem de modismos, que podem ser passageiros;

- Imitação do sucesso alheio: imitar o sucesso alheio é a fórmula menos arriscada de iniciar um empreendimento.

Para Dolabela (1999, p. 91), as oportunidades são identificadas através de: *brainstormings*, estudos de áreas geográficas, de setores da economia, de indústrias específicas, de recursos renováveis e não-renováveis, do ambiente tecnológico, análise de pauta de importações, de transformações e tendências de mercado, mercados emergentes, desenvolvimento de hábitos prospectivos e pró-ativos, análise de empresas/setores como cadeia de processos ou unidades de negócios e de movimentos demográficos.

A avaliação da oportunidade considera os seguintes fatores: sazonalidade, efeitos da situação econômica, controle governamental, dependência de elementos de disponibilidade e custo incerto, ciclo de vida do setor (expansão, estagnação ou retração), lucratividade, mudanças que ocorrem no setor, efeitos da evolução tecnológica, grau de imunidade à concorrência, atração pessoal e barreiras à entrada. (DEGEN, 1989).

Algumas oportunidades são melhores para novas empresas que para outras já estabelecidas. As seguintes dimensões de oportunidades favorecem as empresas estabelecidas: apoia-se muito na reputação; tem uma forte curva de aprendizagem; demanda muito capital; requer economias de escala; requer recursos complementares em comercialização e distribuição; tem como base um aperfeiçoamento incremental do produto.

As dimensões de oportunidades que favorecem as novas empresas são: utiliza uma inovação destruidora de competência; não satisfaz as necessidades dos clientes atuais das empresas estabelecidas; tem como base uma inovação discreta; tem como base o capital humano. (BARON; SHANE, 2007).

Conforme o exposto, não basta ver a oportunidade. É preciso saber agarrá-la no momento propício. E para agarrá-la é preciso ter as condições para desenvolvê-la: capacidade de buscar recursos financeiros, tecnológicos e humanos, além de saber gerenciá-los. (DOLABELA, 1999).

As oportunidades, portanto, surgem para o empreendedor tradicional, assim como para o intraempreendedor. Ambos devem estar atentos ao ambiente em que se encontram inseridos para poder aproveitá-las. É importante que, nas organizações estabelecidas – privadas ou públicas –, exista estrutura e cultura de apoio e valorização do intraempreendedorismo. Caso contrário, a burocracia e a resistência à mudança serão fatores, quase intransponíveis, para o intraempreendedor.

PLANO DE NEGÓCIO

PLANO DE NEGÓCIO [PARA O EMPREENDEDOR TRADICIONAL – CRIAÇÃO DE EMPRESAS]

Quando se pretende iniciar um novo empreendimento, é natural que o empreendedor tenha o conhecimento e informações sobre o negócio em sua cabeça, ou seja, de modo informal. No entanto, para colocar as ideias em prática, é necessário organizar tais informações e projeções detalhadas num documento formal, apropriado, denominado de plano de negócio.

O plano de negócio caracteriza o negócio, forma de operar, estratégias, plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros (SALIM et al., 2005, p. 3).

O plano de negócio tem a função de conseguir investidores para o novo empreendimento, mas também permite que o empreendedor organize as ideias, analise com rigor os prós e contras do negócio e, sobretudo, o seu potencial de sucesso. Pode acontecer de um empreendedor considerar a sua ideia de negócio viável e lucrativa, mas ao organizar uma série de informações sobre o novo empreendimento, concluir que o empreendimento não tem condições de gerar os resultados sonhados, como se esperava. O plano de negócio, portanto, estimula o empreendedor a pensar mais racionalmente sobre o novo empreendimento e as suas possibilidades de êxito.

O plano de negócio é um documento que requer tempo considerável para a sua criação. Deve ser abrangente o suficiente para dar ao investidor em potencial um panorama completo e compreensão do novo empreendimento, o que ajudará o empreendedor a entender melhor as suas ideias sobre o negócio (HISRICH; PETERS, 2004).

Baron e Shane (2007) ensinam que os planos de negócios precisam ser organizados, sucintos e persuasivos. São diferentes em seus conteúdos específicos, assim como as pessoas que os preparam. Entretanto, ainda conforme tais autores, há consenso de que eles devem conter algumas seções básicas que, juntas, direcionam perguntas-chave que todos precisam fazer antes de investir em um novo empreendimento, a saber:

- qual é a ideia básica para o novo produto ou serviço?
- Porque esse novo produto ou serviço é útil ou atraente e para quem?
- Como a ideia para o novo empreendimento será realizada, qual é o plano geral para a produção do produto, para a sua comercialização, para lidar com a concorrência existente e potencial?
- Quem são os empreendedores, eles têm o conhecimento, experiência e habilidades exigidas para o desenvolvimento dessa ideia e para o funcionamento de uma nova empresa?
- Se o plano for projetado para o levantamento de fundos, quanto é preciso dispor, qual o tipo de financiamento necessário, como ele será usado e como os empreendedores e as outras pessoas terão retorno sobre seu investimento?

Neste contexto, Hisrich e Peters (2004) apresentam uma estrutura de plano de negócio com os seguintes itens principais:

I Página introdutória

- Nome e endereço da empresa
- Nomes e endereços dos diretores
- Natureza do negócio: descrição da empresa e do negócio.
- Declaração do financiamento necessário: volume de financiamento necessário.

- Declaração do caráter confidencial do relatório: por segurança, informar o caráter confidencial do documento.

II Resumo executivo: de três a quatro páginas, sintetizando o plano de negócio completo.

III Análise ambiental e industrial

- Economia: analisar fatores como PIB, desemprego por área, renda disponível etc.
- Cultura: analisar as mudanças culturais do ambiente.
- Tecnologia: analisar os avanços em tecnologias e seu impacto no negócio.
- Preocupações legais: analisar a legislação pertinente ao negócio.
- Perspectivas e tendências futuras:
- Análise dos concorrentes: analisar quem são os concorrentes, seus pontos fortes e fracos.
- Segmentação de mercado: analisar como o mercado do novo produto ou serviço é dividido por setores.
- Previsões do setor: analisar o potencial do setor, se o mercado está em crescimento ou declínio etc.

IV Descrição do empreendimento

- Missão e visão do negócio
- Produto(s)
- Serviço(s)

- Dimensão e localização do negócio
- Equipamento pessoal de escritório e demais recursos.
- Histórico dos empreendedores: formação e experiência dos empreendedores.

V Plano de produção

- Processo de fabricação
- Planta física
- Maquinário e equipamento
- Nomes de fornecedores de matérias-primas

VI Plano de marketing

- Preços
- Distribuição: descrever como será distribuído o produto.
- Promoção
- Previsões dos produtos
- Controles

VII Plano organizacional

- Forma de propriedade: se em sociedade, informar os termos da sociedade.
- Identificação de sócios e principais acionistas
- Autoridade dos diretores

- Histórico da equipe administrativa
- Funções e responsabilidades dos membros da organização

VIII Avaliação de riscos

- Avaliação dos pontos fracos do negócio
- Novas tecnologias
- Planos contingenciais: definir como serão solucionados os eventuais problemas.

IX Plano financeiro

- Demonstrativo de resultados *pro forma*: refere-se ao lucro líquido projetado, calculado a partir das receitas projetadas menos os custos e as despesas projetados.
- Projeções de fluxo de caixa: o fluxo de caixa é o resultado da diferença entre a efetiva quantia recebida e os pagamentos de caixa. O problema mais difícil com a projeção de fluxos de caixa é a determinação dos recebimentos e desembolsos mensais exatos. Empresas lucrativas podem fracassar devido à falta de caixa.
- Balanço patrimonial *pro forma*: sintetiza os ativos (tudo de valor que é de propriedade da empresa), passivos (tudo o que é devido a credores) e valor líquido (excesso de ativos em relação aos passivos) projetados do novo empreendimento.
- Análise do ponto de equilíbrio: o ponto de equilíbrio é o volume de vendas em que o empreendimento nem gera um ganho e nem incorre em perda.
- Origens e aplicações de recursos: sintetiza todas as fontes projetadas de recursos disponíveis para o empreendimento e como esses recursos

são desembolsados.

X Apêndices ou anexos (contém materiais de consulta)

- Cartas
- Dados de pesquisa de mercado
- *Leasings* ou contratos
- Listas de preços de fornecedores

FLEXIBILIDADE E FALIBILIDADE DE PLANOS DE NEGÓCIOS

Os modelos de estruturas de planos de negócios e também de planos de projetos, no caso de intraempreendedorismo, apenas sugerem conjuntos de itens que descrevem os novos empreendimentos em sua totalidade. O plano de negócio é elaborado, sempre, com o objetivo de alcançar os devidos resultados, como obter financiamentos ou planejar melhor o próprio negócio. Logo, o conjunto de itens a ser usado em cada plano e o nível de detalhamento das informações, pode e deve ser definido e adaptado, sempre que necessário, para a elaboração de planos de negócios ou de projetos mais adequados aos devidos objetivos.

Os planos de negócios ou de projetos precisam ser elaborados com muito cuidado e atenção, caso contrário, contribuem para o não atingimento dos objetivos. Neste sentido, a imagem, abaixo, apresenta os sete pecados capitais dos planos de negócios que devem ser evitados.

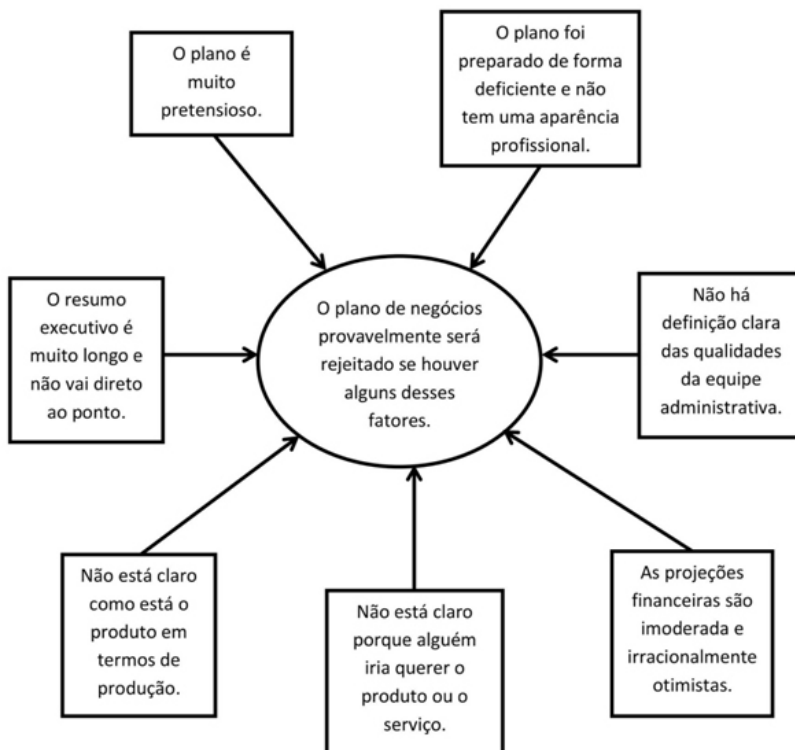


FIGURA 1: Os sete pecados capitais dos planos de negócios de novos empreendimentos

FONTE: Baron e Shane (2007, p. 201)

A seguir, é apresentado um modelo de plano de negócios mais adequado para os processos de intraempreendedorismo, denominado de plano de projeto.

PLANO DE PROJETO [PARA O INTRAEMPREENDEADOR]

O intraempreendedorismo (empreendedorismo dentro de uma organização) tem características próprias, embora semelhantes em alguns aspectos em relação ao processo de empreendedorismo tradicional (criação de novo negócio ou nova empresa).

Deste modo, Hashimoto (2006, p. 203-208) apresenta o plano de projeto como sendo o mais adequado para os objetivos de processos de criação de novos empreendimentos relacionados ao intraempreendedorismo, com a seguinte estrutura:

I Descrição do projeto

É a proposta do projeto de intraempreendedorismo, contendo a descrição geral que introduz, em poucas palavras, as pretensões, os objetivos, benefícios e resultados esperados. Esta descrição situa o projeto e a sua necessidade no contexto organizacional mais amplo, sobretudo na visão da organização, incluindo seus objetivos estratégicos e a inter-relação com outros projetos previstos ou em andamento. Pode-se explicar a oportunidade vislumbrada e o processo de maturação da ideia que originou o projeto.

II Escopo do projeto

Definir o escopo é determinar as delimitações do projeto, o que o projeto se propõe a cumprir e até onde vão as atribuições e responsabilidades decorrentes de seus produtos. A versão mais simplificada do escopo determina onde começa e onde termina o projeto. A versão mais sofisticada chega ao ponto de esclarecer o que o projeto não fará. Estas delimitações são importantes porque um projeto sem o escopo adequadamente definido pode avançar para atividades não planejadas antecipadamente, comprometendo os resultados inicialmente propostos. Por exemplo, o projeto de lançamento

de um produto tem seu escopo definido para encerrar após a distribuição do produto no mercado.

III Objetivos do projeto

O objetivo é claro e bem definido. Sua leitura fornece uma imagem precisa do que se obterá com a conclusão do projeto. Descreve-se a situação futura esperada e os prazos de início e término de atividades do projeto. Logo, é importante descrever os objetivos principais e também os secundários, a serem alcançados no decorrer da execução do projeto.

IV Descrição da situação ou do problema

Neste item traça-se um cenário histórico que justifique a existência do projeto. Situa-se o problema em um contexto que explora as suas possíveis alternativas de solução e mostra a necessidade do projeto. Demonstra-se que existem situações que podem gerar prejuízos – em termos de imagem, custos, desperdício, perdas de receita ou qualidade - e que são abordadas em um projeto estruturado. O projeto relaciona-se, mas não necessariamente, a uma situação-problema para a organização, a uma oportunidade vislumbrada pelo intraempreendedor. Neste caso, a justificativa foca os benefícios advindos da implementação do projeto.

V Benefícios inerentes ao projeto

Todo projeto traz algum tipo de benefício para alguma entidade, seja ela cliente, fornecedor, mercado, funcionários, parceiros ou a própria organização. Esses benefícios, sempre que possível, são quantificados e mensurados. Afinal, com base nestas informações é possível fazer a análise de viabilidade do projeto, comparando os investimentos necessários com os benefícios esperados.

VI Beneficiário

Identificar quem será o beneficiário do projeto, dos resultados gerados pelo projeto.

VII Entidades ou departamentos envolvidos

Em casos de projetos interdisciplinares ou interorganizacionais, é fundamental detalhar a necessidade de envolvimento de outras áreas, assim como o seu grau de dedicação no projeto. Dessa forma, permite-se que a decisão sobre a aprovação do projeto seja tomada com as áreas envolvidas e não unilateralmente, a fim de se obter maior comprometimento das pessoas na execução do projeto.

VIII Fatores-chave para sucesso

Os fatores-chave são poucos, mas relevantes, e não podem dar errado, haja vista que pertencem ao caminho crítico do projeto. Um fator-chave que falha compromete todo o projeto e, por isso, é destacado e a possibilidade de ocorrência antecipada no plano de projeto. Exemplos: conhecimento de culinária na abertura de restaurante; sucesso em testes de implementação de um novo produto; relacionamento interpessoal em projetos que envolvem diplomacia e negociação.

IX Informações requeridas

Descrever dados e informações necessárias ao projeto. Necessidades de informação de várias naturezas são normalmente expressas na forma de perguntas-chave: o quê, quem, quando, como, onde, etc. Tais informações permitem ter uma ideia das atividades e recursos necessários ao projeto.

X Atividades previstas e plano de metas

Trata-se da lista de ações desenvolvidas no projeto e as devidas metas a alcançar. Não há necessidade de detalhar rigorosamente as atividades. Descreve-se em linhas gerais os principais grupos de ação que fazem parte do projeto. Inicia-se sempre com um verbo: levantar, criar, desenvolver, buscar, estruturar, começar, fazer, realizar, estabelecer, conduzir, pesquisar, promover, concluir, identificar, mapear, relacionar, descrever, revisar etc.

As metas estabelecem os pontos de controle das atividades. Uma meta é a mensuração ou quantificação de um objetivo. Exemplos: o objetivo de aumentar as vendas pode ter a meta de aumentar tais vendas em 20%; uma atividade a ser desenvolvida pode ter como meta finalizar tal atividade em 5 dias.

XI Recursos necessários

Descrever a lista de recursos necessários à execução do projeto, como recursos físicos (máquinas, ferramentas, materiais, instalações), financeiros e humanos.

XII Orçamento

O orçamento descreve a alocação de recursos financeiros durante a vida do projeto, durante a realização das diversas atividades programadas. Desta forma, facilita-se o acompanhamento e o controle da utilização dos fundos financeiros destinados para o desenvolvimento do projeto.

XIII Equipe

A descrição da equipe define as pessoas participantes, designando-as, segundo as suas qualificações, para as atribuições inerentes ao projeto. É importante definir o grau de envolvimento de cada membro, de forma coerente com seu grau de contribuição para cumprir os objetivos propostos.

XIV Análise de riscos e restrições ao projeto

Descreve-se e se analisa os riscos e restrições ao projeto e se determina as alternativas de solução para eles. Os riscos normalmente identificados em projetos são: macroeconômicos, medidas do governo, inadimplência, causas naturais, etc. Restrições, ao contrário dos riscos, não trazem a possibilidade do elemento incerteza. É uma limitação já conhecida, que também exige uma estratégia de ação, como: falta de conhecimento, pouco espaço, prazo curto, falta de capital, etc.

XV Cronograma de atividades para implantação

Neste momento, consolidam-se todas as informações anteriores para se ter uma visão integrada dos custos, atividades, usos de recursos, pontos de controle e responsabilidades durante o projeto. Organiza-se e se distribui as atividades e recursos (físicos, financeiros e humanos) ao longo do período de execução do projeto, de modo a otimizar o planejamento com a preocupação de se atender aos requisitos mínimos obrigatórios e desejáveis do projeto.

XVI Forma de aferição de resultados e desempenhos

A última parte de um projeto determina a forma de averiguar se os objetivos propostos são cumpridos. É a determinação de mecanismos de controle e estabelecimento de critérios de aceite dos resultados auferidos, tanto o resultado final e global do projeto quanto de suas diversas etapas e atividades. Logo, tais critérios relacionam-se com os objetivos e, sobretudo, com as metas previamente estabelecidas para as atividades do projeto. A avaliação do desempenho do projeto, desde as fases iniciais até o resultado final, é importante inclusive para construir a credibilidade do intraempreendedor para acessar novos recursos, em projetos futuros, na organização.

Da mesma forma que nos planos de negócios tradicionais, os itens que compõem um plano de projeto devem ser adequados aos objetivos do processo de intraempreendedorismo. O modelo apresentado acima pode ser alterado e adaptado, conforme a necessidade do projeto.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar o estudo sobre o tema do empreendedorismo, evidencia-se que empreender é um processo complexo. Exige conhecimento, atitudes e habilidades específicas que podem contribuir para um melhor resultado de todo o processo empreendedor.

Neste sentido, o empreendedor cria um novo negócio e enfrenta uma realidade caracterizada por ameaças e oportunidades do ambiente mercadológico em que está inserido. O intraempreendedor, por sua vez, atua no seu ambiente organizacional, com as limitações e possibilidades internas da empresa, ainda que o novo projeto ou empreendimento também esteja conectado com o ambiente externo. Ambas as situações apresentam grandes desafios e exigem competências empreendedoras.

Empreender, portanto, é um processo planejado e organizado. Antes de um profissional empreender, é necessário entender o seu papel como empreendedor, suas forças e limitações em relação ao novo negócio, assim como entender o ambiente em que o empreendimento será realizado, com as oportunidades e ameaças.

O empreendedor considera minuciosamente os riscos associados ao novo empreendimento. Logo, empreender não é simplesmente dar espaço para a sorte, embora esta seja útil. Empreender não é arriscar sem analisar rigorosamente os riscos, embora o empreendedor deva ter a coragem e a iniciativa para ousar. Empreender não é abrir um negócio ou realizar um

projeto para “ver no vai dar”, apesar de não ter a certeza do resultado positivo do empreendimento. Enfim, o empreendedor estuda e analisa profundamente as condições sob as quais o empreendimento será criado a fim de compreender as possibilidades de sucesso.

Diante do exposto, espera-se que os assuntos abordados neste material, como o empreendedorismo e o intraempreendedorismo, o empreendedor e o intraempreendedor, as mudanças e as oportunidades, e o plano ou projeto de negócio, dentre outros, elevem o conhecimento dos leitores sobre o processo do empreendedorismo, ao mesmo tempo em que proporcionem o desenvolvimento de competências empreendedoras.

O conhecimento sobre o empreendedorismo permite uma compreensão mais adequada sobre este fenômeno tão importante para a economia e também torna os empreendedores mais aptos e preparados para desenvolver um novo empreendimento.

O mundo precisa de mais inovação e mais empreendedores e empreendedoras.

REFERÊNCIAS

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BIRLEY, S.; MUSYKA, D. F. (org.). **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

DEGEN, R. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 6.ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. São Paulo: Nobel, 2002.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do Intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HISRICH, R.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Manole, 2004.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

SALIM, C. S. *et al.* **Construindo planos de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1949.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. **Conheça o perfil necessário ao empreendedor**. Acesso em: 23 ago. 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Conhe%C3%A7a-o-perfil-necess%C3%A1rio-ao-empreendedor>

SERTEK, P. **Empreendedorismo**. 5.ed. Curitiba: IBPEX, 2011.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VRIES, M. K. Rebeldes criativos com causa. In: BIRLEY, S.; MUSYKA, D. F. (org.). **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001. p. 120-125.

