

UNIDADE 4

EMPREENDEDORISMO

4.1 OBJETIVO GERAL

Discorrer sobre o conceito de empreendedorismo, enfatizando as características, as tendências empreendedoras e os fatores determinantes do comportamento empreendedor.

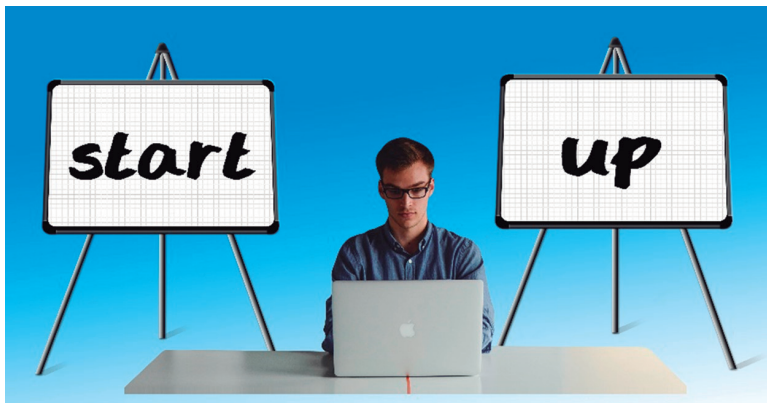
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta Unidade, você seja capaz de:

- a) compreender o conceito de empreendedorismo;
 - b) identificar as características empreendedoras de uma pessoa;
 - c) avaliar os traços que determinam o comportamento empreendedor;
 - d) usar os mecanismos que estimulam a cultura empreendedora.
-

4.3 VOCÊ É UM EMPREENDEDOR?

Figura 47 - Empreendedor



Fonte: Pixabay (2015).³⁵

Você é uma pessoa que gosta de assumir riscos ou prefere a estabilidade de um emprego? Você sabe onde está, onde quer chegar e o que é preciso fazer ou você prefere não fazer planejamento? Você persiste nos seus objetivos ou desiste frente aos obstáculos que aparecem?

Se em todas as perguntas a sua escolha foi a primeira opção, você tem grandes chances de tornar-se um empreendedor. Mas afinal, o que isso significa?

O empreendedor é alguém que enfrenta desafios, que abraça oportunidades e não desiste diante das dificuldades. É quem faz as coisas acontecerem com sua personalidade dinâmica e proativa.

Nesta Unidade, estudaremos o conceito de empreendedorismo, as características e tendências empreendedoras e os fatores que determinam o comportamento empreendedor.

4.4 CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é responsável por várias transformações que revolucionaram o estilo de vida dos cidadãos no século XX (DORNELAS, 2001).

³⁵ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/empreendedor-iniciar-arranque-696968/>.

Hisrich e Peters (2004) certificam que a palavra empreendedorismo é de origem francesa e que, traduzida em sentido literal, ela significa aquele que está entre ou em posição intermediária.

Figura 48 - Steve Jobs, um ícone do empreendedorismo



Fonte: *Wikimedia Commons* (2011).³⁶

Um exemplo de empreendedor citado pelos autores (HISRICH; PETERS, 2004, p. 27) é “Marco Polo, que tentou estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente. Como intermediário, Marco Polo assinava um contrato com uma pessoa para vender suas mercadorias”. Na Idade Média, segundo eles, o termo empreendedor designava um participante ou um administrador de grandes projetos de produção. Um típico empreendedor da época era o clérigo, ou seja, “a pessoa encarregada de obras arquitetônicas, como castelos e fortificações, prédios públicos, abadias e catedrais” (HISRICH; PETERS, 2004, p. 27).

4.4.1 Origem do conceito

Figura 49 - Empreendedorismo: como tudo começou?



Fonte: *Free Images* (20--?).³⁷

³⁶ Autor: *Mattheu Yohe*. Disponível em: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Steve_Jobs_Headshot_2010-CROP.jpg.

³⁷ Autor: *Kimberly Vohsen*. Disponível em: <http://www.freeimages.com/photo/the-seed-of-an-idea-1341575>.

A relação do empreendedorismo com o risco despontou no século XVII, quando o indivíduo passou a firmar um acordo contratual com o governo para executar um trabalho ou oferecer produtos. Como o valor do contrato era fixo, quaisquer lucros ou prejuízos eram do empreendedor (HISRICH; PETERS, 2004).

Hisrich e Peters (2004) reportam que somente no século XVIII o empreendedor passou a ser visto como usuário de capital e não mais como um fornecedor (investidor de risco).

Aveni (2014) aponta que o conceito de empreendedor assumiu as características atuais para explicar o comportamento de novos atores no mercado com a Revolução Industrial. Nesse momento, o empreendedor se desvinculou da função de empreendedor-mercador, como era visto na sociedade pré-industrial, para se tornar o ator principal do desenvolvimento industrial.

Hisrich e Peters (2004, p. 28) evidenciam que, no início do século XX, empreendedores eram vistos em uma perspectiva econômica". Dito de modo breve, o empreendedor daquela época:


- a) organizava e operava uma empresa para o lucro pessoal;
- b) pagava os preços de então pelos materiais consumidos no negócio, pelo uso da terra, pelos serviços de pessoas que empregava e pelo capital de que necessitava;
- c) contribuía com sua própria iniciativa, habilidade e engenhosidade no planejamento, organização e administração da empresa;
- d) assumia a possibilidade de prejuízo e de lucro, em consequência de circunstâncias imprevistas e incontroláveis.

Depois disso, o empreendedorismo estabeleceu-se como algo inovador e tornou-se um assunto de interesse acadêmico, estudado de maneira sistemática por diferentes áreas do conhecimento. De acordo com *Bosquetti* (2011), os economistas se interessaram pelo tema porque viram no empreendedorismo a mola propulsora para inovações e, conseqüentemente, para o aquecimento da economia. Os psicólogos e os sociólogos focaram a sua atenção no ambiente social e na capacidade que as pessoas têm de empreender, para a prática e a execução de ações empreendedoras. Já os pesquisadores da área de Administração viram a possibilidade de desenvolver novos projetos como elemento essencial para a sobrevivência das empresas em um ambiente globalizado.

Costa, Barros e Carvalho (2011) citam que o empreendedorismo vem sendo apreciado pelas organizações político-econômicas como a principal fonte de valor para o crescimento econômico e para a geração de emprego e renda na atualidade.

No Brasil, *Dornelas* (2001, p. 15) explica que

a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos são, sem dúvida, motivos para a popularidade do termo empreendedorismo, que tem recebido especial atenção parte do governo e de entidades de classe.



Com o aumento do desemprego, os ex-funcionários das empresas começaram a criar novos negócios e, quando perceberam, eram patrões e não mais empregados (DORNELAS, 2001). Trata-se de algo análogo ao fenômeno do intraempreendedorismo, citado por *Drucker* (1986) ao explicar o crescimento econômico americano, que aconteceu apesar da falência de grandes grupos e de um modelo industrial que estava se descentralizando para fora dos EUA.

Somado a esse fator, tem-se o surgimento de programas voltados à capacitação de mais de 1 milhão de empreendedores brasileiros, como o Brasil Empreendedor, criado pelo Governo Federal em 1999 (DORNELAS, 2001).

Assim, cada vez mais surgem empreendedores, principalmente devido ao crescente apoio de escolas e universidades nos EUA e Europa. Isso possibilita aos jovens profissionais que se aventurem na criação de seu próprio negócio (DORNELAS, 2001).

Dornelas (2001, p. 21) acredita que o empreendedorismo está

[...] eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

4.4.2 As muitas definições de empreendedorismo

Mas, afinal, o que é empreendedorismo?

Dolabela (2008) afirma que, devido à contribuição de diversos estudiosos, de diferentes áreas do conhecimento, há várias definições para o termo.

Aveni (2014), por sua vez, cita vários autores que se destacaram durante a Revolução Industrial por explicarem o papel do empreendedor na sociedade que se industrializava:

- a) *Cantillon* (1680-1734): pessoas que compravam matéria-prima processavam-na e depois a comercializavam, estando subjacentes as noções de oportunidade e assunção de riscos;
- b) *Jean-Baptiste Say* (1767-1832): acrescentou ainda a ideia de que o empreendedor é alguém que inova e é agente de mudança. O empreendedor movimenta recursos econômicos de um setor de menor produtividade para outro de maior produtividade e melhor rendimento;
- c) *Joseph Alois Schumpeter* (1883-1950): associou ao termo a ideia de inovação e deu projeção ao tema, apontando o empreendedor como o elemento catalisador do desenvolvimento econômico, devido ao aproveitamento de oportunidades em negócio. Para ele, empreendedor é alguém que faz novas combinações de elementos, criando novos produtos e métodos de produção, identificando novos mercados de consumo ou fontes de suprimento, criando novos tipos de organização e sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros. O empreendedor é o responsável pelo processo de destruição criativa, impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista.

Já os contemporâneos, consoante *Dolabela* (2008, p. 67), conceituam empreendedorismo conforme exposto adiante.

Fortin: "o empreendedor é uma pessoa capaz de transformar um sonho, um problema ou uma oportunidade de negócios em uma empresa viável."

Babson College: "uma forma de pensar e agir que é obcecada pela oportunidade, holística na abordagem e apoiada na liderança, com o propósito de criação de riqueza."

Harvard University: "nós definimos empreendedorismo como a exploração da oportunidade, independentemente dos recursos que se tem à mão. A capacidade empreendedora não é nem um conjunto de características da personalidade, nem uma função econômica. É, isto sim, padrão coeso e mensurável de comportamento gerencial."

Timmons: "o empreendedor é alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar uma oportunidade, buscando e gerenciando recursos para transformar a oportunidade em negócio de sucesso."

Filion: "um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões."

Dolabela (2008, p. 67) arremata que "empreendedorismo é criar e construir algo de valor a partir de praticamente nada. É o processo de criar ou aproveitar uma oportunidade e persegui-la, a despeito dos recursos controladores".

Figura 50 - Empreendedorismo: criatividade e riscos inerentes à ideia




Fonte: *Pixabay* (2014).³⁸

Hisrich e *Peters* (2004, p. 29) também expõem a sua concepção de empreendedorismo dizendo que ele é

o processo de criar algo novo com valor[,] dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos

³⁸ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/dinheiro-banco-depósito-crescer-549161>.



financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.

Assim, vemos que o empreendedorismo abarca a definição, a criação e a distribuição de valor e benefícios para as pessoas, as empresas e a sociedade.

Ser empreendedor de sucesso, para *Aveni, Nunes e Cruz* (2011, p. 6),

é saber lidar com os desafios, com as inconstâncias do mercado, é saber entender os gostos e as preferências de seus clientes, é saber prestar um serviço de qualidade, é inovar continuamente.

O empreendedor, enfatizam esses autores, emprega a si e a outros indivíduos, além de cooperar de forma emblemática com a economia.

Para ilustrar essa afirmação, eles narram um exemplo:

João, contratado por Maria, recebe 500,00 por mês. Esse dinheiro não fica guardado o mês inteiro na carteira de João. Vamos supor que ele gaste com alimentação, lazer, telefone e aluguel. Enquanto ele estiver empregado, terá dinheiro para gastar, consequentemente, os estabelecimentos onde ele é cliente receberão dinheiro. Se a empresa de Maria tem progresso e ela pode dar uma promoção para João, este provavelmente irá efetuar compras que antes não fazia e mais estabelecimentos o terão como cliente, ou ele poderá gastar mais nos quais já é cliente. Porém, se Maria não desenvolve uma boa gestão de seu negócio e vai à falência, o que acontece com João? Fica desempregado. Logo, não poderá efetuar suas compras e, enquanto ele não conseguir um novo emprego, os estabelecimentos deixarão de tê-lo como cliente, ou seja, perde Maria, perde João, perdem os estabelecimentos, que deixarão de vender. Essa análise pode ser estendida, dado que os estabelecimentos onde João é cliente também não ficam com o dinheiro guardado na carteira. Pagam, por exemplo, seus funcionários, os fornecedores, impostos, contas de água, luz e telefone. Isso implica dizer que Maria, enquanto empreendedora, influencia os fatores econômicos (AVENI; NUNES; CRUZ, 2011, p. 6).

O exemplo citado vai ao encontro do que atesta a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) – projeto de maior estudo da dinâmica empresarial do mundo, o qual explora o papel do empreendedorismo no crescimento da economia – quando afirma que o interesse pelo empreendedorismo estende-se além das ações governamentais (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2015).



Multimídia

O que é ser empreendedor?

Figura 51 - Empreendedorismo



Fonte: Pixabay (2014).³⁹

Ser empreendedor significa, acima de tudo, ser um realizador que produz novas ideias por meio da congruência entre criatividade e imaginação.

Para saber mais, leia o texto “O que é ser empreendedor”, extraído da *Biblioteca Temática do Empreendedor*, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Ele encontra-se disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/A2EEEAD6407D759003256D520059B1F8/\\$File/NT00001D9A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/A2EEEAD6407D759003256D520059B1F8/$File/NT00001D9A.pdf).


Antes da existência do Sebrae e da *Sociedade Brasileira para Exportação de Software* (Softex), praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Faltavam apoio e informações e, conseqüentemente, havia pouca geração de emprego e desenvolvimento social (DORNELAS, 2001).

Diante disso, *Dolabela* (2008, p. 45) ressalta alguns sinalizadores propostos pela realidade brasileira, em termos de empreendedorismo:

O início da disseminação da cultura empreendedora deve dar-se a partir da universidade, por sua força de propagação e porque tem o poder de “oficializar” o empreendedorismo como um conteúdo de conhecimento.

A formação de empreendedores deve se processar em larga escala, para corresponder às dimensões contingenciais do país.

³⁹ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/pensamentos-acho-que-psique-551344/>.



A urgência na formação de empreendedores induz à priorização da velocidade na propagação do ensino.

Deve-se utilizar a infraestrutura educacional existente nos três níveis de ensino, principalmente, a capacidade docente já instalada, evitando a pulverização de esforços e a multiplicação desnecessária de custos. Docentes de diversas áreas, e não somente os de Administração de empresas, devem ser capacitados para promover a formação de empreendedores.

Deve-se atingir todos os cursos de graduação, e não somente os de Administração de empresas.

O ensino de empreendedorismo deve ser oferecido pelos próprios professores de cada curso (e não de forma centralizada através dos professores de Administração). É essencial que cada curso seja responsável pela oferta de educação empreendedora aos seus alunos.

Por ser um tema cultural, que diz respeito, portanto, a valores, crenças e comportamentos grupais, o ensino de empreendedorismo deve ser prioritário na educação básica (educação infantil, ensino fundamental e médio).

Posto isso, podemos dizer que educar na área de empreendedorismo ou disseminar uma cultura empreendedora significa criar cidadãos capazes de gerar empresas.

Para tanto, é essencial conhecer as características e tendências empreendedoras. É o que saberemos a seguir.

4.5 CARACTERÍSTICAS E TENDÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Pense em uma pessoa que faz as coisas acontecerem. Agora, reflita sobre alguém que seja criativo e implementador. Esse é um possível empreendedor! Antes de delinear o perfil desse sujeito, vamos esclarecer as diferenças e similaridades entre ele e o administrador.

Dornelas (2001, p. 28) comunica que “o administrador tem sido objeto de estudo há muito mais tempo que o empreendedor e, mesmo assim, ainda persistem dúvidas sobre o que o administrador realmente faz”.

Examinando as abordagens administrativas, há quem sugira que o administrador deva se concentrar em planejar, organizar, dirigir e controlar, e há os que declaram que o trabalho dele é semelhante ao do empreendedor, já que ambos compartilham três aspectos principais: demandas (o que tem que ser feito), restrições (regras que definem o que pode ser feito) e alternativas (opções do que fazer na hora certa e de como fazer) (DORNELAS, 2001).

4.5.1 Administradores e empreendedores

Hampton (1991 apud DORNELAS, 2001, p. 29) deixa claro que os administradores se distinguem dos empreendedores em dois pontos. Veja:

O nível que eles [os administradores] ocupam na hierarquia, que define como os processos administrativos são alcançados: de supervisão, médio e alto. Os supervisores tratam comumente de operações de uma unidade específica, como uma seção ou departamento. Os administradores médios ficam entre os mais baixos e os mais altos níveis na hierarquia em uma organização. E os administradores de alto nível são aqueles que têm a mais alta responsabilidade e a mais abrangente rede de interações.

O conhecimento que detêm, segundo o qual são funcionais ou gerais: os gerentes funcionais são os encarregados de partes específicas de uma organização e os gerais, aqueles que assumem partes amplas e multifuncionais. Os gerentes gerais criam e modificam agendas, incluindo metas e planos para sua organização, e desenvolvem redes de relacionamentos cooperativos para implementá-los. Em sua maioria, esses gerentes são ambiciosos, buscam o poder, são especializados, têm temperamento imparcial e muito otimismo.

Dornelas (2001, p. 30) relata que, em 1986, um estudioso organizacional chamado *Henry Mintzberg* contribuiu com uma abordagem que trata a atividade gerencial sob a ótica dos papéis que exercem: “interpessoais (representante, líder e ligação), informacionais (monitor, disseminador e interlocutor) e decisórios (empreendedor, solucionador de distúrbios, ‘alocador’ de recursos e negociador)”.

Em vista disso, *Dornelas* (2001) ressalta que o empreendedor de sucesso possui mais atributos que os administradores. Além das qualidades já apresentadas, e acrescidas de qualificações sociológicas e ambientais, o empreendedor possibilita o nascimento de uma nova empresa. Daí, segue-se o padrão: “de uma ideia, surge uma inovação, e desta, uma empresa” (DORNELAS, 2001, p. 30).

4.5.2 Características do empreendedor

Figura 52 - Perseverança é uma característica do empreendedor



Fonte: Free Images (20--?).⁴⁰

⁴⁰ Autor: *Thiago Rezende*. Disponível em: <http://www.freeimages.com/photo/rest-1429420>.

Dolabela (2008, p. 71) faz um resumo dos traços do empreendedor a partir do pensamento de *Timmons*, um dos autores contemporâneos do empreendedorismo:

Perseverança;
iniciativa;
criatividade;
protagonismo;
energia;
rebeldia a padrões impostos;
capacidade de diferenciar-se;
comprometimento;
capacidade incomum de trabalho;
liderança;
orientação para o futuro;
imaginação;
proatividade: define o que deve aprender a partir do que deseja fazer;
tolerância a riscos moderados;
alta tolerância a ambiguidade e incertezas.

Mas existe um ser humano com todos esses traços? Certamente, uma pessoa possuidora de tudo isso é muito especial e rara. De todo modo, também é possível encontrar indivíduos com esses atributos, mas que não são empreendedores, certo?

Dolabela (2008) esclarece que esses traços podem ser desenvolvidos por qualquer cidadão, pois fazem parte da natureza humana, embora um empreendedor tão qualificado não terá garantia de sucesso apenas pelo fato de possuí-los.

Hisrich e Peters (2004, p. 79) adicionam aos traços apresentados por *Dolabela* (2008) algumas questões relacionadas à história de vida do empreendedor. Elas estão listadas a seguir.

Ambiente familiar na infância: ordem de nascimento, ocupação(ões), *status* social dos pais e o relacionamento com eles. Postula-se que o primogênito ou o filho único recebem atenção especial, desenvolvendo mais autoconfiança. Em termos de ocupação dos pais do empreendedor, há fortes evidências de que os empreendedores tendem a ter pais também empreendedores ou que trabalham por conta própria. O relacionamento geral dos pais com a criança, sem considerar se são empreendedores, talvez seja o aspecto mais importante do ambiente familiar na infância para o estabelecimento do desejo pela atividade empresarial em um indivíduo. Os pais dos empreendedores devem demonstrar apoio, estimular a independência, a conquista e a responsabilidade.

Educação: sua importância se reflete não só no nível educacional obtido, mas também no fato de que ela continua a desempenhar um grande papel ao auxiliar a lidar com os problemas que os empreendedores

enfrentam. Ainda que a educação formal não seja necessária para iniciar um negócio, ela realmente oferece uma boa experiência, em especial quando tem a ver com a área do empreendedorismo.

Valores pessoais: um empreendedor de sucesso é frequentemente caracterizado como um vencedor; talvez a crença na vitória seja um pré-requisito para que ele realmente vença. Outro aspecto muito importante dos valores pessoais para os empreendedores é a ética e o comportamento ético do empreendedor e dos acionistas.

Idade: é importante diferenciar idade empresarial (a idade do empreendedor refletida na experiência) e idade cronológica. Em termos de idade cronológica, a maior parte dos empreendedores inicia sua carreira entre 22 e 45 anos. Embora uma carreira possa ser iniciada antes ou depois, isso não é tão provável, pois um empreendedor precisa de experiência, apoio financeiro e de um alto nível de energia para lançar e administrar um novo empreendimento de sucesso.

Histórico profissional: a experiência nas seguintes áreas é de particular importância: finanças, desenvolvimento de produtos ou serviços, fabricação, desenvolvimento de canais de distribuição e preparação de planos de marketing. À medida que o novo empreendimento se estabelece e começa a crescer, a experiência e as habilidades administrativas tornam-se cada vez mais importantes.

Desse modo, observamos que a academia é apenas um dos vários construtores do empreendedor, pois o seu lócus está na sua vida pregressa, na sua personalidade e no próprio ambiente empresarial.

Aveni (2014) ressalta que o empreendedor tem características geográficas. Fundamentando-se na experiência italiana, mostra que existe, em cada país, um ecoambiente empreendedor onde se desenvolvem os futuros empreendedores.

Figura 53 - Empreendedor: capacidade de diferenciar-se



Fonte: Pixabay (2012).⁴¹

⁴¹ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/escadas-silhuetas-humanos-para-cima-70509/>.

Para *Dolabela* (2008), são exemplos de empreendedores no contexto corporativo:

- a) um indivíduo que cria uma organização;
- b) uma pessoa que compra e inova;
- c) um empregado que introduz algo novo e provoca o surgimento de valores adicionais para o negócio.

Dornelas (2001) cita que os empreendedores de sucesso possuem as seguintes características:

- a) são visionários: têm visão de futuro e habilidade para colocar os seus sonhos em prática;
- b) sabem tomar decisões: são seguros e sabem o momento certo para decidir;
- c) são indivíduos que fazem a diferença: transformam o que é possível em realidade e sabem agregar valor aos serviços e produtos;
- d) sabem explorar ao máximo as oportunidades: são curiosos e atentos às informações, pois sabem que suas chances melhoram quando aumentam seu conhecimento;
- e) são determinados e dinâmicos: atropelam as adversidades, ultrapassam obstáculos e têm uma vontade incontrolável de fazer acontecer;
- f) são dedicados: são trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando veem problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho;
- g) são otimistas e apaixonados pelo que fazem: adoram seu trabalho e este é o combustível que os mantém cada vez mais animados. Pensam sempre no sucesso, em vez de imaginar o fracasso;
- h) são independentes e constroem o próprio destino: querem abrir seus caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos;
- i) ficam ricos: apesar de não ser o principal objetivo, eles acreditam que o dinheiro é consequência de sua dedicação;
- j) são líderes e formadores de equipes: são respeitados e adorados pelos seus funcionários, porque sabem valorizá-los e estimulá-los;
- k) são bem relacionados (*networking*): sabem construir uma rede de contatos junto a clientes, fornecedores etc;
- l) são organizados: sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros de forma racional;
- m) planejam, planejam, planejam: traçam cada passo do seu negócio com base na sua forte visão;
- n) possuem conhecimento: são sedentos pelo saber e aprendem continuamente;
- o) assumem riscos calculados: sabem gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Quanto maior o desafio, mais ele será estimulante;
- p) criam valor para a sociedade: geram empregos, dinamizam a economia e buscam soluções para melhorar a vida das pessoas.



4.5.3 Atividade

Figura 54 - Sem título



Fonte: Pixabay (2014).⁴²

Não é todo mundo que tem perfil empreendedor. Como já vimos, não se trata de uma competência, mas de uma característica pessoal, um comportamento que não necessariamente todos nós temos.

Quer saber se você tem esse perfil? Acesse o *link* a seguir e faça o teste *on-line* oferecido pelo Sebrae: <https://sebraers.com.br/teste-perfil-empendedor-na-escola/>.

Resposta comentada

Como já percebemos, não existe uma resposta certa ou errada. Alguns possuem um perfil empreendedor mais aguçado, enquanto outros ficam no meio do caminho e outros, simplesmente, não o possuem. Trata-se do seu jeito de ser e de como você administra sua vida pessoal e profissional. O importante é descobrir a forma de gestão de carreira que mais se parece com você e apostar nela.

4.5.4 Percepção da oportunidade

Drucker (1986) foi um dos primeiros que ressaltou o fato de que os empreendedores podem surgir nas empresas. São chamados, conforme brevemente apontado anteriormente, *intraempreendedores*, ou seja, pessoas que enxergam uma oportunidade de negócio enquanto trabalham nas empresas. Como estas nem sempre querem explorar novos produtos e serviços, esses sujeitos podem, com a experiência adquirida no trabalho, sair do emprego fixo e criar uma nova empresa.

⁴² Disponível em: <https://pixabay.com/pt/headhunt-assinalada-pessoal-seleção-311354>.

Para consolidar um comportamento empreendedor na empresa, o executivo deve estar sempre de olho nas oportunidades, e esta é a parte mais difícil, pois, como diz *Dornelas* (2001, p. 42),

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

Quantas vezes você sentiu que deixou esse tal velho passar? Realmente, não é fácil, mas os empreendedores de sucesso “abraçam o velho” logo no primeiro minuto e exploram, ao máximo, sua sabedoria.

Como saber se o “velho sábio” é, de fato, uma oportunidade?

Aí entra o talento, o conhecimento, a percepção e o *feeling* da pessoa, conforme lembra *Dornelas* (2001).

Hisrich e Peters (2004) dizem que a oportunidade deve se moldar às habilidades e às metas pessoais do empreendedor e revelam os fundamentos do processo de empreender:

- a) identificação e avaliação da oportunidade: criação e dimensão da oportunidade; valor real e percebido da oportunidade; riscos e retornos da oportunidade; oportunidade *versus* habilidades e objetivos pessoais e, por fim, situação competitiva;
- b) desenvolvimento do plano de negócio: sumário executivo; conceito de negócio, equipe de gestão, mercado e competidores; marketing e vendas; estrutura e operação; análise estratégica; plano financeiro e, por fim, anexos;
- c) determinação dos recursos necessários: recursos pessoais; recursos de amigos e parentes; **angels** e capitalistas de risco; bancos; governos e, por fim, incubadoras.
- d) administração da empresa: estilo de gestão; fatores críticos de sucesso; identificação de problemas atuais e potenciais; implementação de um sistema de controle e, enfim, profissionalização da gestão.

Angels

Pessoas que atuam como catalisadores, incentivando o processo empreendedor e que, muitas vezes, fornecem apoio e conselhos durante todo o processo.



Figura 55 - Gestão: identificar problemas e propor soluções



Fonte: Pixabay (2014).⁴³

⁴³ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/mãos-oferta-resposta-consultoria-460872>.

Cabe ressaltar que, além das etapas mencionadas por *Hisrich e Peters* (2004), é preciso considerar os fatores que alteram o processo como um todo, tornando-o um alvo móvel. O empreendedor procura colocá-lo em sua mira para tentar acertá-lo na primeira tentativa. Ademais, é imprescindível recrutar uma excelente equipe de profissionais para auxiliar na gestão da empresa, pois o êxito do negócio é fruto de um trabalho colaborativo.

4.6 Fatores determinantes do comportamento empreendedor

O comportamento empreendedor não significa, necessariamente, que alguém empreenderá no sentido de criar novas empresas ou negócios. Normalmente, ele se refere à aplicação dos métodos e mecanismos de liderança em equipe usados para os empreendedores nas empresas privadas e públicas em que o trabalhador ou o funcionário é contratado.

Tendo isso em mente, quando se fala que uma pessoa tem comportamento empreendedor, no que, automaticamente, você pensa?

Figura 56 - Liderança, carisma e persuasão são comportamentos empreendedores



Fonte: *Free Images* (20--?).⁴⁴

Certamente, que é alguém com personalidade de líder, ou seja, que sabe influenciar sua equipe a implementar seus projetos empresariais por meio de seu carisma e poder de persuasão.

Vendo por essa perspectiva, podemos imaginar que apenas os trabalhadores de alto escalão e mais bem posicionados têm condições de promover ações de cunho empreendedor.

Mas é aí que está o engano! É extremamente importante o envolvimento e o bom entendimento entre todas as áreas da empresa, a fim de que os colaboradores sejam incentivados a pensar livremente, unidos em prol de um objetivo comum.

No entanto, segundo *Dornelas* (2003), muitas organizações levam seus funcionários a agirem de forma reativa, usando abordagens exageradamente impositivas e limitando a disseminação de uma cultura empreendedora em todos os níveis hierárquicos.

⁴⁴ Autor: *Svilen Milev*. Disponível em: <http://www.freeimages.com/photo/leadership-3->

4.6.1 Mecanismos organizacionais empreendedores

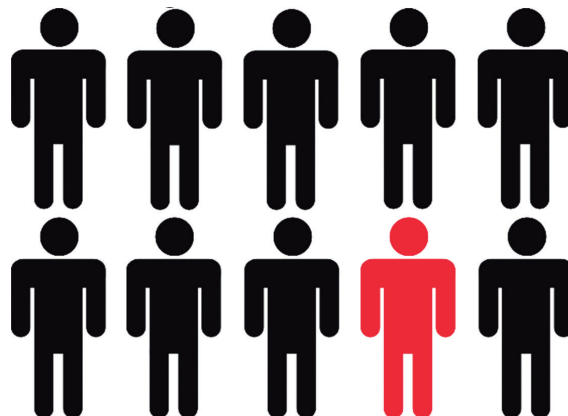
A liderança deve estar presente no âmbito corporativo, estimulando todos, independentemente do seu cargo e posto, a buscarem novas formas de fazer as coisas.

Dornelas (2003, p. 12) destaca que

os líderes dos mais altos níveis hierárquicos não sabem de tudo e não conseguem ver tudo o que ocorre na empresa, ou seja, podem estar perdendo oportunidades excelentes pelo simples fato de não saberem o que ocorre em outros níveis. E é praticamente impossível que venham a saber, devido à complexidade das grandes empresas e das prioridades definidas para seus executivos, sem falar nas limitações de tempo e de multiplicação de cada um (não se pode querer ver um executivo em todas as partes da organização, fazendo de tudo, perdendo o foco). Por isso é que esses executivos devem estar atentos aos líderes que existem nos vários níveis da organização, pois esses trarão contribuições indispensáveis para as realizações da empresa.

Mas será que todas as pessoas têm perfil de líder?

Figura 57 - Perfil de líder



Fonte: Pixabay (2014).⁴⁵

Obviamente, não! Mas a organização pode estimular o desenvolvimento do perfil de liderança por meio do comportamento empreendedor de seus funcionários, visando à busca constante de diferenciais competitivos.

Dornelas (2003, p. 13) menciona que o comportamento empreendedor está relacionado “com a orientação para a ação, pensando de forma diferente, buscando incessantemente novas oportunidades para o negócio, criando algo novo, entendendo como essas novas oportunidades poderão trazer lucros para a empresa”.

Para tanto, é necessário sensibilizar e atrair pessoas com esse perfil, por intermédio daqueles que têm uma responsabilidade formal e hierarquicamente estabelecida, e também por meio daqueles que trabalham

⁴⁵ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/homens-individuo-grupo-comunidade-311308>.

vinculados à busca de oportunidades de mercado, de mudanças e de ganhos para a empresa (DORNELAS, 2003).

Para estimular o comportamento empreendedor, *Dornelas* (2003, p. 14) traz alguns mecanismos, conforme se lê adiante.

A empresa deve ter uma visão empreendedora claramente definida e reforçada constantemente.

Deve haver um sistema de recompensas e reconhecimento aos funcionários, incluindo participação nos resultados, *stock options* (opção de compra de ações da empresa) etc.

Incentivar a melhoria de performance, assumindo riscos calculados, sem penalidades ou punições por falhas (a menos que sejam repetidas).

Reduzir os níveis hierárquicos e as segmentações de unidades organizacionais.

Possuir pequenas unidades organizacionais com equipes multifuncionais.

Estabelecer papéis variados às pessoas, encorajar/estimular a iniciativa e a experimentação.

Possibilitar altos níveis de **empowerment**.

Possibilitar acesso irrestrito à informação.

Implementar fundos corporativos para investimento nos novos negócios.

Trazer para dentro da empresa (em todos os níveis) a voz do consumidor.

Empowerment

Socialização do poder; conquista da condição e da capacidade de participação.

Semestre

4



Multimídia

Figura 58 - Luiza Helena Trajano



Fonte: Empresa Brasileira de Comunicação (EBC) (2013).⁴⁶

⁴⁶ Disponível em: <http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/galeria/2013-10-08/dilma-recebe-empresarias-brasileiras-no-palacio-do-planalto>.

Figura 59 - Fachada de uma das lojas da rede



Fonte: *Wikimedia Commons* (2012).⁴⁷

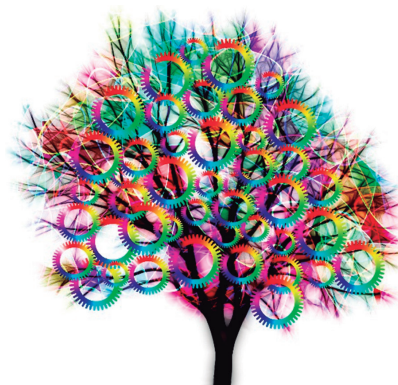
Existem muitos exemplos de líderes e empresas que adotam mecanismos empreendedores de gestão. É o caso do *Magazine Luiza* (Figura 59), rede varejista que cria um ambiente no qual as pessoas sentem-se desafiadas a fazer acontecer, mesmo que erros sejam cometidos.

Quer conhecer os detalhes dessa história de sucesso? Então, acesse: <https://exame.com/negocios/razao-sensibilidade-m0043173/>.

Frente ao exposto, *Dornelas* (2003) manifesta que a inovação tem a ver com transformações no ambiente em que se está inserido. Ou seja, os empreendedores perseguem a prática de inovação pois querem sempre ir além, descobrir algo novo, querem, afinal, mudar. Eles não se contentam com a mesmice e, nesse sentido, a busca sistemática pela inovação é outro fator determinante do comportamento empreendedor.

Pensando nisso, propomos a pergunta: qual é a importância de disseminar uma cultura empreendedora nas organizações? Vamos procurar respondê-la nas próximas páginas.

Figura 60 - Cultura empreendedora



Fonte: *Pixabay* (2014).⁴⁸

⁴⁷ Autor: *José Reynaldo da Fonseca*. Disponível em: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Magazine_Luiza_Avare_REFON.jpg?uselang=pt.

⁴⁸ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/árvore-estrutura-engrenagens-cor-541502/>.

Para *Dornelas* (2003), a cultura empreendedora fomenta o empreendedorismo corporativo, o qual é denominado intraempreendedorismo.

O intraempreendedorismo constitui uma maneira de incentivar e “capitalizar os indivíduos em uma organização em que acham que algo pode ser feito de modo diferente e melhor” (*HISRICH; PETERS*, 2004, p. 58).

Quando os empregados querem assumir responsabilidades, desejam liberdade de expressão, mas a empresa não lhes fornece isso, a frustração pode torná-los menos produtivos, ou mesmo fazê-los deixar a organização para buscar a autorrealização em outro lugar.

E como pode ser estabelecido um ambiente intraempreendedor?

Hisrich e Peters (2004) dizem que, ao se instituir um ambiente intraempreendedor, alguns fatores de liderança precisam estar em dia:

- a) operar nas fronteiras da tecnologia;
- b) encorajar novas ideias;
- c) estimular a tentativa e o erro;
- d) permitir os fracassos;
- e) aceitar toda e qualquer oportunidade;
- f) disponibilizar recursos;
- g) formar equipe multidisciplinar;
- h) visualizar um longo horizonte temporal;
- i) incluir programas voluntários;
- j) recompensar os sujeitos de forma apropriada;
- k) apoiar a alta administração.

Uma empresa que deseje promover um ambiente intraempreendedor deve assegurar o comprometimento de todos, definir expectativas globais, usar a tecnologia para tornar as atividades mais flexíveis, instigar o compartilhamento de experiências e examinar formas de aproximar seus clientes.

Pinchot (2004) expressa algumas diretrizes relacionadas à postura profissional do intraempreendedor e à gestão de aspectos fundamentais para a construção da sua carreira profissional. Veja:

- a) pedir perdão;
- b) preparar-se antes de divulgar a ideia;
- c) pedir conselhos antes de requisitar recursos;
- d) ter em mente os melhores interesses da empresa e seus clientes;
- e) ser fiel às metas, mas realista sobre os meios para alcançá-las;
- f) seguir a intuição a respeito das pessoas;
- g) formar um bom time de projeto;
- h) fazer todo o trabalho necessário para que o projeto dê certo, independentemente da sua função ou cargo atual na empresa;
- i) superar as expectativas;
- j) eliminar o orgulho pela autoria, compartilhar os créditos pelo sucesso do projeto;
- k) honrar os patrocinadores e sua organização, retribuindo o voto de confiança.

Em vista disso, se você pretende se tornar um intraempreendedor, desafie o *status quo* da sua organização, propondo e implementando soluções que a beneficiem.

Na área específica da Biblioteconomia, *Marchiori* (2007, p. 31) admite a importância do empreendedorismo quando diz que “o bibliotecário não deve ser mais um obscuro num canto de quatro paredes, mas um empreendedor e amante da visibilidade”.

Para se tornar um empreendedor, esse profissional deve estar preparado e disposto a enfrentar as mudanças que vêm ocorrendo no mercado de trabalho.

De acordo com *Cardozo e Barbosa* (2004, p. 17),

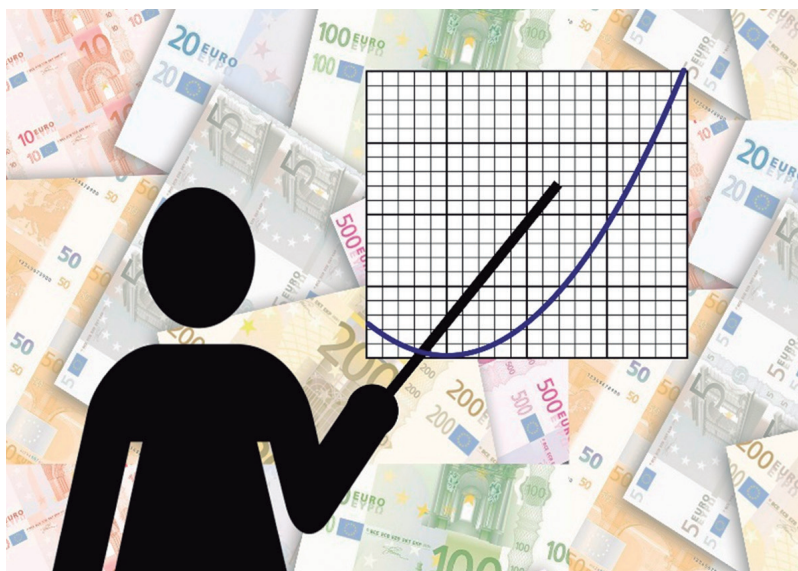
o bibliotecário-empendedor deve ser criativo, flexível, inovador e ter visão do negócio em que atua, além de estar sempre sensibilizado para a necessidade de atualização permanente, no que tange ao conhecimento e às técnicas e métodos de trabalho.

Além do conhecimento técnico, o bibliotecário precisa de polivalência, liderança, poder de negociação, excelência na comunicação, participação em redes, além de visão empreendedora (*CARDOZO; BARBOSA, 2004*).



Multimídia

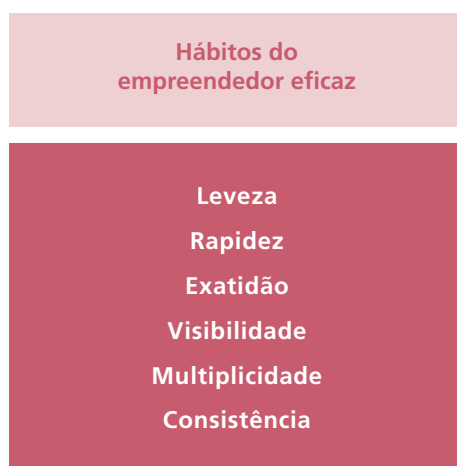
Figura 61 - Sem título



Fonte: *Pixabay* (2013).⁴⁹

⁴⁹ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/capital-partes-mercado-dinheiro-81820/>.

Figura 62 - Hábitos do empreendedor eficaz



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Para saber mais, acesse: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/44D9BEDE2E0DFB7003256D520059C0A7/\\$File/NT00001F6A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/44D9BEDE2E0DFB7003256D520059C0A7/$File/NT00001F6A.pdf).

Segundo *Conti, Pinto e Davok* (2009, p. 41), o bibliotecário pode ser intraempreendedor de várias formas. A citação a seguir traz alguns exemplos.

Facilitando a comunicação e interação na organização em que atua, fazendo com que aconteça a união/cooperação entre os setores.

Executando suas funções de forma criativa com os, geralmente, poucos recursos disponíveis.

Desenvolvendo projetos para captar mais recursos para a unidade de informação.

Fazendo estudos para identificar e conhecer seus clientes e adequar os produtos e serviços às expectativas e necessidades deles.

Disponibilizando informações estratégicas para a organização em que está inserido, visando facilitar a tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos.

Antecipando-se às tendências e realizando mudanças nos produtos e serviços que oferece, antes que eles fiquem obsoletos e caiam em desuso.



4.6.2 Atividade

No *link* a seguir, você conhecerá novidades na área de Biblioteconomia e ações empreendedoras desenvolvidas em bibliotecas no Brasil e no mundo. É de dar água na boca!

Figura 63 – Cena do vídeo



Fonte: Youtube (2011).

Confira lá: https://www.youtube.com/watch?v=1M7ZB1aa_mg.

Agora que você assistiu ao filme, selecione as ações com as quais mais se identificou e avalie se a implementação de alguma delas é viável na biblioteca que você frequenta.

Resposta comentada

Muitas ideias relatadas no filme dependem de alto investimento financeiro. No entanto, há outras sobre as quais podemos refletir e que podem, até mesmo, ser implementadas com poucos recursos, bastando, para isso, a disposição de um empreendedor. Quem sabe o filme não tenha lhe servido de inspiração? Mãos à obra, então!

Para se diferenciar de outros profissionais, o bibliotecário deve buscar soluções para os problemas informacionais de indivíduos e organizações, recuperando e disseminando conhecimentos que exibam utilidade, propriedade e exatidão para suprir as necessidades dessas pessoas. Dessa forma, estará aplicando a sua capacidade empreendedora.

RESUMO

O empreendedorismo é o processo de criar ou aproveitar uma oportunidade e persegui-la, a despeito dos recursos controladores.

O empreendedorismo possui alguns sinalizadores propostos pela realidade brasileira: o início da disseminação da cultura empreendedora deve ocorrer a partir da universidade; a formação de empreendedores deve se processar em larga escala; a urgência na formação de empreendedores induz à priorização da velocidade na propagação do ensino; deve-se utilizar a infraestrutura educacional; deve-se atingir todos os cursos de

graduação; o ensino de empreendedorismo deve ser oferecido pelos próprios professores de cada curso e, finalmente, o ensino de empreendedorismo deve ser prioritário na educação básica (educação infantil, ensino fundamental e médio).

O empreendedorismo tem como fundamentos: identificar e avaliar a oportunidade, desenvolver o plano de negócio, determinar os recursos necessários e administrar a empresa.

O empreendedorismo pode ser estimulado por meio de alguns mecanismos: a empresa deve ter uma visão empreendedora claramente definida e reforçada constantemente; deve haver um sistema de recompensas e reconhecimento aos funcionários; deve ter incentivo à melhoria de performance; deve reduzir os níveis hierárquicos e as segmentações de unidades organizacionais; deve possuir pequenas unidades organizacionais com equipes multifuncionais; deve estabelecer papéis variados às pessoas, encorajando e estimulando a iniciativa e a experimentação; deve possibilitar altos níveis de *empowerment*, bem como o acesso irrestrito à informação; deve implementar fundos corporativos para investimento nos novos negócios e deve trazer para dentro da empresa (em todos os seus níveis) a voz do consumidor.

O empreendedor tem as seguintes características: perseverança, iniciativa, criatividade, protagonismo, energia, rebeldia a padrões impostos, capacidade de diferenciar-se, comprometimento, capacidade incomum de trabalho, liderança, orientação para o futuro, imaginação, proatividade, tolerância a riscos moderados e alta tolerância a ambiguidades e incertezas.

O empreendedor possui traços ligados à sua história de vida, tais como: ambiente familiar na infância, educação, valores pessoais, idade e histórico profissional.

O empreendedor de sucesso é um visionário, entre outras qualidades: sabe tomar decisões, faz a diferença, sabe explorar ao máximo as oportunidades, é determinado e dinâmico, é dedicado, é otimista e apaixonado pelo que faz, é independente e constrói o próprio destino, é líder e formador de equipes, é bem relacionado (*networking*), é organizado, é planejador, possui conhecimento, assume riscos calculados e cria valor para a sociedade.


O empreendedorismo corporativo é denominado intraempreendedorismo.

O intraempreendedor incentiva e capitaliza os indivíduos em uma organização em que ele acha que algo pode ser feito de um modo diferente e melhor.

O intraempreendedor tem como perfil desafiar o *status quo* da sua organização, propondo e implementando soluções que beneficiam a empresa.

REFERÊNCIAS

AVENI, Alessandro. **Empreendedorismo contemporâneo: teorias e tipologias**. São Paulo: Atlas, 2014.



AVENI, Alessandro; NUNES, Carlos Neymer F.; CRUZ, Lucineide A. M. Um estudo do comportamento de mulheres empreendedoras no Distrito Federal. **Revista Nova Gestão**, Brasília, jun. 2011.

BOSQUETTI, Marcos Abílio. **Cultura empreendedora e criatividade**. Florianópolis: UFSC, 2011.

CARDOZO, T. R. B.; BARBOSA, M. L. A. **Políticas informacionais e práticas pedagógicas para a formação do bibliotecário-empendedor**. Brasília: IBICT, 2004. Disponível em: http://dici.ibict.br/archive/00000542/01/Pol%C3%ADticas_informacionais.pdf. Acesso em: 23 mar. 2015.

CONTI, Daiana Lindaura; PINTO, Maria Carolina Carlos; DAVOK, Delsi Fries. O perfil do bibliotecário empreendedor. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 27-46, jan./jun. 2009.

COSTA, Alessandra Mello da; BARROS, Denise Franca; CARVALHO, José Luis Felício. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 2, mar./abr. 2011.

DOLABELA, Fernanda. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

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

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Innovation and entrepreneurship practice and principles**. London: Pan Books, 1986.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **GEM Consortium**, [S.l.], 2015. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org>. Acesso em: 26 dez. 2020.

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

MARCHIORI, P. Z. Que profissional queremos formar para o século XXI: graduação. **Informação & Informação**, Londrina, v. 1, n. 1, p. 27-34, 1996.

PINCHOT, Gifford. **Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.



UNIVERSIDADE FEDERAL
DO RIO DE JANEIRO



MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO



Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-85229-06-1



9 788585 229061

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-85229-07-8



9 788585 229078