



**Universidade de Brasília**  
**CET — Centro de Excelência em Turismo**

*Pós-graduação Lato Sensu*

Curso de Especialização em Gastronomia como Empreendimento

**“EMPREENDER — SONHO DE CRIAR O PRÓPRIO NEGÓCIO  
ESTUDO DE CASO: BOMBOCADO CAFETERIA”**

**MARIA DA GRAÇA PORFIRIO MUNDIM BRITO**

Brasília – DF  
Maio/2006

**Universidade de Brasília  
CET — Centro de Excelência em Turismo**

Curso de Especialização em Gastronomia como Empreendimento

**“EMPREENDER — SONHO DE CRIAR O PRÓPRIO NEGÓCIO  
ESTUDO DE CASO: BOMBOCADO CAFETERIA”**

**MARIA DA GRAÇA PORFIRIO MUNDIM DE BRITO**

---

Verônica Ginani, Ms  
Professor Coordenador

---

Karin Sávio, Ms  
Professor Orientador

---

Professor Examinador

*“Trabalho apresentado em cumprimento às exigências parciais do curso de pós-graduação lato sensu em Gastronomia como Empreendimento para obtenção do grau de Especialista.”*

Brasília – DF  
Maio/2006

Brito, Maria da Graça Porfírio Mundim de

Empreendedor — sonho de criar o próprio negócio/Maria da Graça Porfírio Mundim de Brito. CET/UnB. 2006.

Gastronomia Como Empreendimento.

Orientador: Karin Sávio.

1. Empreendedor 2. BomBocado 3. Aeroporto

Dedico a todos os meus colaboradores que neste período de 16 anos estiveram e estão comigo no trabalho do dia-a-dia. Sem eles o sonho não seria hoje um empreendimento.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu marido Edmundo, que muito motivou para que eu fizesse o Curso de Gastronomia, bem como de ter sido sempre o capitalista financiador da empreendedora.

A meus filhos Thiago e Izabella pelo confortável apoio à minha volta tardia à universidade.

A meus pais, minha irmã Ana, que sempre torcem por mim com um carinho muito especial.

Aos colegas, acolhedores e amigos.

## RESUMO

O estudo dos conceitos e características do tema empreendedor, empreendimento e empreendedorismo tornou mais claro quanto o quanto a trajetória da BomBocado está envolvida do espírito criativo que é a base de conduzir o negócio para permanecer no mercado há 16 anos.

O estudo de caso objetiva contar o sonho de empreender como realidade de duas pessoas que o criaram a partir da idéia de ter o próprio negócio, e este aconteceu e deu certo no Aeroporto de Brasília. Partindo dessa realidade, ou seja, a empresa foco de estudo, tornou-se pertinente a pesquisa sobre empreendedorismo e a releitura da evolução da empresa em questão, pontuando as mudanças físicas pelas quais passou.

A fim de estabelecer uma correlação da vida, da organização à capacidade de manter vivo o espírito empreendedor, caracterizou-se cada momento, definindo as ações e reações que envolvem interna e externamente a empresa e que levam a repensar valores e objetivos em prol do empreendimento.

1. Empreendimento; 2. BomBocado; 3. Aeroporto.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 — Diversos enfoques sobre empreendedores .....	25
Quadro 2 — Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor .....	39
Quadro 3 — Características do empreendedor .....	43
Quadro 4 — O trabalho do empreendedor e seus requisitos .....	44
Quadro 5 — Comparação entre gerente e empreendedor .....	46
Quadro 6 — Agentes na empresa inovadora .....	47
Quadro 7 — Comparativo das prioridades de dois executivo-empreendedores ...	49

## LISTA DE SIGLAS

ANPROTEC — Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimen-  
to de Tecnologias Avançadas

CNI — Confederação Nacional das Indústrias

CPA — Centro de Produção de Alimentos

GEM — Global Entrepreneurship Monitor

GEPE — Grupo de Estudos da Pequena Empresa

PR — Paraná

SEBRAE — Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SOFTEX — Sociedade Brasileira para Exportação de Software

TAE — Taxa de Atividade Empreendedora

UFSC — Universidade Federal de Santa Catarina



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA .....	10
1.2. JUSTIFICATIVA .....	11
1.3. OBJETIVOS .....	12
1.3.1. OBJETIVO GERAL .....	12
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.4. ESTRUTURAÇÃO DO ESTUDO.....	13
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	14
2.1. ORIGEM DO EMPREENDEDORISMO .....	14
2.1.1. EMPREENDEDORISMO NO MUNDO .....	14
2.1.2. EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....	17
2.2. EMPREENDEDORISMO .....	22
2.2.1. DEFINIÇÕES DE EMPREENDEDORISMO.....	22
2.2.2. AS VÁRIAS ABORDAGENS SOBRE EMPREENDEDORISMO .....	26
2.2.3. A IMPORTÂNCIA ECONÔMICA DO EMPREENDEDORISMO .....	29
2.2.4. ABRANGÊNCIA DO EMPREENDEDORISMO .....	33
2.3. EMPREENDEDOR.....	35
2.3.1. DEFINIÇÕES DE EMPREENDEDOR .....	35
2.3.2. PERFIL DO EMPREENDEDOR .....	39
2.3.3. CARACTERÍSTICAS, HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO EMPREENDEDOR.....	43
2.3.4. DIFERENÇAS ENTRE EMPREENDEDOR E GERENTE .....	46
2.4. IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDOR NO MUNDO .....	50
3. METODOLOGIA.....	57
4. ESTUDO DE CASO — BOMBOCADO CAFETERIA.....	57
4.1. CONSIDERAÇÕES.....	57
4.2. HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	58
4.3. MUDANÇAS FÍSICAS E EVOLUÇÃO ORGANIZACIONAL .....	61
5. CONCLUSÕES .....	66
REFERÊNCIAS .....	68
APÊNDICE .....	70

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

A sociedade moderna exige das pessoas atitudes arrojadas, corajosas e inovadoras. É então que surge a necessidade de fugir dos padrões de comportamento sócio-cultural e fazer acontecer. Romper barreiras, quebrar paradigmas, construir a própria história sem que alguém tenha anteriormente traçado as primeiras linhas. Remontar às pessoas que de seu ciclo familiar foram exemplos ou referências de busca, inovação e acrescentar mais aquilo que deixaram como legado.

E neste momento, é que os sonhos acordam o espírito empreendedor e o impulsionam. Estes sonhos de todos, que, muitas vezes, não extrapolam o campo das idealizações, por receio, falta de recursos, limites interiores que paralisam as pessoas e que as levam a desistir dos ideais mais remotos e íntimos.

Mesmo aqueles que por alguns anos se dedicaram a uma carreira na empresa pública e citem-se neste universo, de modo especial, as mulheres, constata-se hoje que grande número acalenta o sonho do próprio negócio, e outras tantas já o realizaram e convivem com o árduo e apaixonante empreendedorismo, agarrando-se ao firme propósito da independência financeira e do sucesso.

O segmento da gastronomia se apresenta como uma das possibilidades para que as mulheres possam buscar a ação empreendedora, dada a própria cultura familiar. Contudo, muitos, tanto no universo masculino quanto feminino, não estão preparados o suficiente para sustentar esta nova realidade, ameaçados de fracassar em seu projeto comercial. Para isso, é necessária a criação de estrutura de apoio ao empreendedor, seja ele financeiro, técnico e às vezes emocional.

Então o sonho se realiza, concretiza-se o negócio. Esse negócio dá certo, cresce, e mudanças organizacionais, tanto administrativas quanto físicas, acontecem e é necessário sobreviver.

Não há como lastimar o que já estava acomodado, correndo o risco de perder as características que consolidaram a organização. É o momento de reacender a paixão, de incorporar-se da nova realidade que se configura, de recriar, de inovar.

Muitas vezes é um momento que exige uma atenção mais administrativa, mais técnica, mas é importante que na retomada de coragem realmente a ação empreendedora busque sempre no conhecimento instrumentos para seguir em frente, não deixando nunca o sonho esmorecer o espírito empreendedor que criou e embalou o negócio.

Assim, a partir das inquietações da autora decorrentes de sua própria prática profissional, e objetivando compreender de que forma o empreendedor se relaciona com o mundo dos negócios é que a presente pesquisa pretende responder à seguinte questão: O que o empreendedorismo representa na realidade cotidiana de um negócio? Para tanto serão articulados conceitos de empreendedorismo e vivência de negócio em um estudo de caso.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

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

Gastronomia como Empreendimento não é somente um curso acadêmico ou uma oportunidade de um grupo de pessoas por período de um ano. É uma possibilidade de repensar realidades já existentes ou abrir caminhos para aqueles que sonham em abrir o próprio negócio. A empresa Bom Bocado é uma realidade, que está sendo repensada a partir de novos conhecimentos. É um negócio no segmento de alimentos e bebidas, sabe-se que é um ramo comercial, fonte de rendimentos para uns, prazer para outros e muito melhor ainda quando ambos se somam para acontecer um empreendimento de sucesso.

Historicamente, a mídia reforça esses sonhos na medida em que veicula somente os bem-sucedidos neste tipo de atividade.

Era um sonho?! Passou a ser uma idéia? Hoje é uma realidade!... Tudo isso, somado ao esforço de duas colegas de trabalho, muito entusiasmo, objetivos comerciais e pessoas comuns é que nasceu a Empresa Bom Bocado.

De uma brincadeira “quer comprar uma idéia?”, aos 8 de setembro de 1989, começou a se organizar uma nova empresa que, passando por seis meses de

criação e estruturação, foi inaugurada no Saguão de Embarque do Aeroporto de Brasília aos 6 de março de 1990, às 15 horas.

A BomBocado nasceu para comercializar cafés e pães, acolher e servir, mas aconteceu para o usuário do aeroporto como um lugar em que a alegria de estar entre sabores e aromas familiares, minimizasse o stress de ir e vir, encontros e desencontros e longas esperas.

Neste cenário, em que até então as ofertas do Aeroporto de Brasília eram inexpressivas em cor e sabor, a missão da BomBocado é “atender o cliente com um serviço afetuoso, produzir e oferecer produtos alimentícios para consumidores exigentes, preocupados com saúde e bem-estar durante as viagens”.

Para melhor compreensão e articulação da questão de pesquisa foram elaborados os objetivos geral e específicos explicitados a seguir.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Descrever as situações da empreendedorismo da BomBocado Café no decorrer de 16 anos em diferentes locais do Aeroporto de Brasília.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Refletir com a revisão da literatura, o que caracteriza o empreendedor e o empreendedorismo, fortalecendo o sonho de criar o próprio negócio;
- Contar a história da BomBocado como uma experiência de empreendimento que sofreu impulsos positivos e negativos a partir de suas mudanças de localização;
- Apontar os momentos em que o empreendedor perde, mesmo que parcialmente, as características mais vitais do empreendedorismo;
- Pontuar que tanto proprietários como colaboradores se sentem fragilizados em suas ações com mudanças físicas (lugar, layout) que re-configuram a loja comercial.

#### 1.4 ESTRUTURAÇÃO DO ESTUDO

No primeiro capítulo, que compreende a introdução, serão apresentados o tema e os objetivos, assim como serão definidos o problema, a justificativa e relevância de estudo.

No segundo capítulo, que constitui a revisão bibliográfica, será comentada a origem do Empreendedorismo, no Brasil e no mundo; a definição de Empreendedorismo; as atividades desenvolvidas pelo Empreendedorismo; as várias definições sobre o Empreendedor (seu perfil, habilidades, competências) e as diferenças entre o empreendedor e o gerente.

No terceiro capítulo será apresentado o desenho do estudo e as estratégias metodológicas adotadas

No quarto capítulo será caracterizado um Estudo de Caso. Inicia-se com o histórico da empresa no intuito de apresentar a organização ao leitor. Em seguida busca-se apresentar o processo de mudança física provocada pela ampliação e reforma do Aeroporto, sinalizando como a concepção da empresa se modificando, em primeiro lugar com resultados mais positivos, num segundo momento desalinhando a organização.

O quinto e último capítulo traz as conclusões do presente estudo

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 ORIGEM DO EMPREENDEDORISMO

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

#### 2.1.1. Empreendedorismo no mundo

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

Portanto, as pesquisas nessa área são muito novas. Na maioria dos casos, estão relacionadas com pequenas empresas e sua importância para a economia do mundo atual.. Demorará ainda muito tempo para atingir uma base científica, apesar de ser um campo efervescente em termos de pesquisa e publicações (DOLABELA, 1999a).

Uma definição preliminar para o termo empreendedorismo, conforme relatado por Hisrich (2004), pode ser atribuída a Marco Polo, o qual tentou estabelecer uma rota comercial para o Extremo Oriente. Como empreendedor, Marco Polo assinou um contrato com um homem que possuía dinheiro (hoje conhecido como capitalista) para vender as mercadorias deste. Um contrato comum na época oferecia um empréstimo para o comerciante aventureiro a uma taxa de 22,5%, incluindo seguro. Quando o comerciante aventureiro era bem-sucedido na venda das mercadorias e completava a viagem, os lucros eram divididos, cabendo ao capitalista a maior parte (até 75%), enquanto o comerciante aventureiro ficava com os 25% restantes. O capitalista da época era alguém que assumia riscos de forma passiva, enquanto o

aventureiro empreendedor assumia papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais.

Na Idade Média, o termo empreendedor foi utilizado para aquele que gerenciava grandes projetos de produção. Sendo que esse não assumia grandes riscos, apenas gerenciava os projetos através da utilização dos recursos disponíveis, quase sempre oriundos do governo em questão. Um típico empreendedor da Idade Média era o clérigo — pessoa encarregada de obras arquitetônicas como castelos e fortificações, prédios públicos, abadias e catedrais (Cruz, 2005).

A palavra empreendedor (*entrepreneur*) foi utilizada pela primeira vez na língua francesa no início do século XVI para designar os homens envolvidos na coordenação de operações militares (Cruz, 2005) .

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

Richard Cantillon (*apud* DORNELAS, 2001), importante escritor e economista do século XVII, foi considerado por muitos como um dos criadores do termo empreendedorismo, tendo sido um dos primeiros a diferenciar o empreendedor — aquele que assumia riscos, do capitalista , aquele que fornecia o capital.

Cantillon (*apud* CRUZ, 2005) descreveu o empreendedor como alguém que corria riscos, por meio da observação dos comerciantes, fazendeiros, artesãos e outros proprietários individuais, “compram a certo preço e vendem a um preço incerto, portanto operam com risco” (HISRIC, 2004, p. 28).

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

denominar outros aventureiros, tais como: construtores de pontes, empreiteiros de estradas ou arquitetos (CRUZ, 2005).

Provavelmente, com o início da industrialização, ocorrida no século XVIII, o capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados. Thomas Edison, pesquisador da eletricidade e da química, somente pôde desenvolver seus experimentos com o auxílio de investidores, os quais financiavam seus projetos. Thomas Edison era usuário de capital (empreendedor) e não fornecedor (investidor de risco). Um investidor de risco é um administrador profissional do dinheiro que faz investimentos de risco a partir de um determinado valor de capital próprio para com isso obter uma taxa alta de retorno sobre o investimento (CRUZ, 2005) .

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

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

Contudo, foi a Inglaterra o país que mais dedicou esforços para definir explicitamente a função do empreendedor no desenvolvimento econômico. Dentre os ilustres teóricos que ofereceram uma grande contribuição para o entendimento do fenômeno do empreendedorismo, ressaltam-se Adam Smith e Alfred Marshall (CRUZ, 2005) .

Adam Smith caracterizou o empreendedor como um proprietário capitalista, um fornecedor de capital e, ao mesmo tempo, um administrador que se interpõe entre o trabalhador e o consumidor. O conceito de Smith refletia uma tendência da época de se considerar o empreendedor como alguém que visava somente produzir dinheiro (CRUZ, 2005) .

Entretanto, o empreendedor foi descrito pelo economista inglês Alfred Marshall como alguém que se aventura e assume risco, que reúne capital e o trabalho requerido para o negócio e supervisiona seus mínimos detalhes,



caracterizando-se pela convivência com o risco, a inovação e a gerência do negócio (CRUZ, 2005) .

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

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

Somente em 1911, com a publicação da obra Teoria do Desenvolvimento Econômico, de Joseph A. Schumpeter, é que a conotação de empreendedor adquiriu um novo significado (CRUZ, 2005). Segundo SCHUMPETER (*apud* DEGEN, 1989), “o empreendedor é o responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros”.

A definição de empreendedorismo no mundo é antiga. Entretanto, houve várias interpretações para o tema desde a concepção de empreendedor como ser social que fugia dos padrões determinantes, até aquele ser extremamente importante para o desenvolvimento econômico e social da humanidade, visão atual. Hoje não poderíamos admitir uma sociedade sem o empreendedor.

#### 2.1.2. Empreendedorismo no Brasil

“O Brasil está sentado em cima de uma das maiores riquezas naturais do mundo, ainda relativamente pouco exploradas: o potencial empreendedor dos brasileiros”, diz o especialista canadense Louis Jacques Fillion, que vem trabalhando na divulgação do empreendedorismo em nosso país há mais de uma década. A

cultura do Brasil é a do empreendedor espontâneo, que está em toda parte, bastando-se um estímulo para que brote, floresça e dê seus frutos (FILION *apud* DOLABELA, 1999a).

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

Em 1984, a Universidade de São Paulo (USP), por meio do professor Silvio Aparecido dos Santos, começou a oferecer o ensino de empreendedorismo com a introdução da disciplina Criação de Empresas no curso de graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Em 1985, na FEA, foi oferecida a disciplina “Criação de Empresas e Empreendimentos de Base Tecnológica” no Programa de Pós-Graduação em Administração. Em 1992, a FEA, por intermédio da Fundação Instituto de Administração, oferecia um Programa de Formação de Empreendedores voltado para pessoas da comunidade interessadas em abrir empresas (SANTOS e PIETROVSKI, 2003). Ainda em 1984, o professor de informática Newton Braga Rosa, do Departamento de Ciências da Computação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em trabalho pioneiro, instalava uma disciplina de ensino de criação de empresas no curso de bacharelado em Ciências da Computação. Em 1992, a Universidade Federal de Santa Catarina criou a Escola de Novos Empreendedores (ENE), que, no decorrer do tempo, veio a se constituir um dos mais significativos projetos universitários de ensino de empreendedorismo no Brasil, com profunda inserção acadêmica e envolvimento total com projetos e órgãos internos à UFSC como com outras universidades e organismos internacionais (SANTOS e PIETROVSKI, 2003).

Em 1992, o Departamento de Informática da Universidade Federal de Pernambuco criava o CESAR, Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife, com o objetivo de ser um núcleo de aproveitamento industrial dos resultados acadêmicos. A experiência gerada no CESAR foi importante na concepção do

Projeto SOFTEX-GENESIS. Em 1995, a Escola Federal de Engenharia de Itajubá (EFEI) em Minas Gerais criou o Centro Empresarial de Formação Empreendedora de Itajubá (CEFEI) com o objetivo de inserir o ensino de empreendedorismo na instituição (SANTOS e PIETROVSKI, 2003) .

No início dos anos 1990, o SEBRAE-MG apoiou a criação do Grupo de Estudos da Pequena Empresa (GEPE) no Departamento de Engenharia de Produção da UFMG com o objetivo de desenvolver estudos na área do empreendedorismo. Entre as atividades realizadas pelo GEPE, destacou-se o oferecimento de *workshops* nos anos de 1992 e 1994, ministrados por professores canadenses que, liderados por Louis Jacques Filion, se transformaram em núcleos de propagação de seguidores na área. Preocupando-se com uma concepção internacional do empreendedorismo, a teoria desenvolvida por Filion, baseada em pesquisas feitas com 51 empreendedores em vários países, se constitui no fundamento da metodologia de ensino utilizada hoje no Brasil (SANTOS e PIETROVSKI, 2003).

A partir de 1993, contou-se com a efetiva participação de Dolabela no contexto de empreendedorismo no Brasil, o qual acumulou conhecimento através de conferências e contato com os principais especialistas na área no mundo. Ele se tornou o pioneiro na área e tem desenvolvido uma tarefa árdua. Para ele, o Brasil é um dos países com maior potencial empreendedor do mundo (SANTOS e PIETROVSKI, 2003)..

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

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

Esta transformação de mentalidade e de conceitos se torna de importância vital em um mundo no qual os postos de trabalho estão cada vez mais escassos e de difícil ingresso. Não podemos parar no tempo. As ações e atitudes perante as situações devem ser as mais acertadas e arrojadas, baseando-se em situações reais

de experiências bem sucedidas no intuito de melhorar e inovar sempre em um mercado tão competitivo.

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

No âmbito da SOFTEX, programas foram criados junto a incubadoras de empresas e as universidades/cursos de ciências da computação/informática em todo o país, despertando o tema empreendedorismo na sociedade brasileira. Após a passagem de uma década, o Brasil se mostra com um dos maiores potenciais para o desenvolvimento de ensino de empreendedorismo de todo o mundo, semelhante apenas ao dos Estados Unidos, onde mais de 1100 escolas ensinam o tema (DORNELAS, 2001).

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

- o programa Geração de Novas Empresas de Software, Informação e Serviços (GENESIS), que apóia atividades de empreendedorismo em software, estimulando o ensino da disciplina em universidades e a geração de novas empresas de software (start-ups);
- ações voltadas à capacitação do empreendedor, como os programas EMPRETEC e Jovem Empreendedor do SEBRAE. E ainda o programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, dirigido à capacitação de 1 milhão de empreendedores, totalizando um investimento de 8 bilhões de reais;

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

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

Outro fator dependerá dos próprios brasileiros. Desmistificar e quebrar o paradigma cultural de não-valorização de homens e mulheres de sucesso que têm construído esse país e gerado riquezas, sendo eles grandes empreendedores, os quais dificilmente são reconhecidos ou admirados. Pelo contrário, são vistos como pessoas de sorte ou que venceram por outros meios alheios à sua competência. A semente inicial foi jogada. Agora basta regá-la para que no futuro se tenha um pomar cheio de frutos (DORNELAS, 2001).

## 2.2. EMPREENDEDORISMO

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

### 2.2.1. Definições de empreendedorismo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

quase sempre têm um modelo, a quem admiram e imitam” (FILION, 1991 *apud* DOLABELA, 1999a, p. 34)

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

Percebe-se pela dialogia entre as falas dos autores a relevância do tema empreendedorismo para a Ciência da Administração. No ano de 2000, o Brasil participou pela primeira vez de uma pesquisa voltada para a avaliação do nível de empreendedorismo no País, somando-se a uma iniciativa pioneira, realizada por um consórcio de universidades e instituições de pesquisas de mais de vinte países (CRUZ, 2005). Coordenado a nível internacional pela *London Business School* da Inglaterra e pelo *Babson College* dos Estados Unidos, o projeto, denominado *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, visa avaliar, de forma comparativa entre os países, o impacto da atividade empreendedora no produto interno bruto e na geração de empregos, bem como identificar os principais fatores que restringem ou mobilizam a ação empreendedora. O *GEM* apresenta como principal medida a Taxa de Atividade Empreendedora (TAE), que indica a proporção de empreendedores na população adulta. O projeto *GEM* chegou ao Brasil por iniciativa da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado do Paraná e se encontra instalado na sede do Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP/PR).

Os resultados da pesquisa realizada em 21 países (Argentina, Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Índia, Israel, Irlanda, Itália, Japão, Coréia do Sul, Noruega, Singapura, Espanha, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos) entre os meses de maio e agosto de 2000 apontaram o Brasil como primeiro país do mundo em iniciativa empreendedora (HASHIMOTO, 2004). Na época da pesquisa, um em cada oito brasileiros estava iniciando um



negócio. Nos Estados Unidos, uma pessoa em cada dez estava começando um empreendimento, uma em cada doze na Austrália, uma em cada vinte e cinco na Alemanha, uma em cada cinquenta na Suécia e na Finlândia, e uma em cada cem no Japão. De acordo com os estudos realizados, muitos brasileiros estão achando mais vantagem montar o próprio negócio do que procurar emprego em firmas e empresas de terceiros. Mas os dados da pesquisa mostraram que 47% das empresas que surgem no País acabam fechando dentro de 42 meses, percentagem apenas inferior à Coreia e aos Estados Unidos. O brasileiro tem potencial para abrir seu próprio negócio, mas não tem estrutura e apoio financeiro para mantê-lo no mercado. Existem também os casos de pessoas que estão sempre empreendendo. Como não conseguem se profissionalizar em uma área, fecham o negócio e mudam para outra (HASHIMOTO, 2004).

Em pesquisa realizada em 2002, que contou com a participação de 37 países, o Brasil apresentou uma TAE de 13,5% (para cada 1 brasileiro, estavam 12 empreendendo), ocupando a sétima posição no ranking de países empreendedores. Houve uma redução na TAE em relação ao ano de 2000, mas considera-se que o nível de empreendedorismo se mantém estável. O declínio de pontos reflete a persistência a um quadro adverso da economia brasileira.

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

**Quadro 1 — Diversos enfoques sobre empreendedores.**

<b>DATA</b>	<b>AUTOR</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
1848	Mill	Tolerância ao risco.
1917	Weber	Origem da autoridade formal.
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa.
1954	Sutton	Busca de responsabilidade.
1959	Hartman	Busca de autoridade formal.
1961	McClelland	Corredor de risco e necessidade de realização.
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e autoconfiança.
1964	Pickle	Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico.
1971	Palmer	Avaliador de riscos.

1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência.
1973	Winter	Necessidade de poder.
1974	Borland	Controle interno.
1974	Liles	Necessidade de realização.
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais.
1978	Timmons	Autoconfiança, orientado por metas, corredor de riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação.
1980	Sexton	Energético, ambicioso, revés positivo.
1981	Welsh e White	Necessidade de controle, visador de responsabilidade, autoconfiança, corredor de riscos moderados.
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado ao crescimento, profissionalização e independência.

Fonte: DIFFERENTIATING (1984)

“O empreendedorismo é o processo dinâmico de criar mais riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento de carreira ou que provêem valor deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos” (RONSTADT *apud* HISRICH, 2004, p. 28)

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

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

### 2.2.2. As várias abordagens sobre Empreendedorismo

Segundo Senge (2004), o povo brasileiro é um dos mais otimistas do mundo. Isso pode ser um fator relevante para que haja uma mudança em relação à

mentalidade, visando uma confiança e à disposição de experimentar a aprender. Entretanto, o excesso de otimismo pode levar a uma concepção errônea da realidade atual gerando atitudes precipitadas no confronto com problemas complexos e altamente interdependentes. Como resultado, pode se ter a obtenção de soluções paliativas e a negligência com relação às causas mais profundas dos problemas. A solução encontrada seria o equilíbrio do entusiasmo com a paciência, do otimismo com o desenvolvimento da inteligência coletiva.

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

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

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

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

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

A cautela deve ser redobrada em se tratando do *feedback* de compensação, pois “quando nossos esforços iniciais não geram resultados duradouros, empurramos mais forte, crédulos de que o esforço pode superar todos os

obstáculos, sem perceber o quanto se está contribuindo para o aparecimento desses mesmos obstáculos” (SENGE, 2004, p. 91).

Deve-se cuidar para que as soluções de hoje não sejam os problemas de amanhã. Pequenas atitudes bem focalizadas podem produzir melhorias significativas e duradouras desde que atuem no lugar certo. Quando nos referirmos à organização, não podemos dividi-las em partes, temos que analisá-la como um todo interdependente (CRUZ, 2005).

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

“O pensamento sistêmico é uma disciplina para ver o todo. É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, ao invés de eventos; para ver os padrões de mudança, em vez de fatos instantâneos” (SENGE, 2004, p. 99). No contexto do pensamento sistêmico, o *feedback* possui um papel de extrema relevância no sentido de proporcionar uma visão de que toda influência é, ao mesmo tempo, causa e efeito, sendo suas conseqüências sentidas sobre o todo, não apenas agindo em uma só direção.

O ser humano será o agente no processo de *feedback* na perspectiva sistêmica. Isso gera uma mudança na percepção, pois tanto estamos sendo influenciados como estamos influenciando a realidade. Ainda segundo Senge (2004), na perspectiva sistêmica, o *feedback* sugere que todos compartilham a responsabilidade dos problemas gerados por um sistema.

No intuito de encontrarmos o equilíbrio situacional ou organizacional, temos que identificar as defasagens e tentar minimizá-las. Conforme Ray Strata, CEO da Analog Devices, um dos maiores pontos de alavancagem para melhora do desempenho do sistema está na diminuição das defasagens do sistema (CRUZ, 2005).

Os indivíduos aprendem. Portanto as instituições aprendem, sendo que a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional.

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

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

as metas de crescimento e o desenvolvimento tecnológico simplesmente não haverá crescimento, ganho de produtividade ou desenvolvimento tecnológico.

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

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

Senge (2004) define a organização que aprende como aquela na qual as pessoas são os principais meios de alavancagem para os processos de mudança. O trabalho em equipe e a capacitação individual e do conjunto são os requisitos necessários para que a organização esteja preparada para enfrentar os desafios futuros.

### 2.2.3. A Importância econômica do Empreendedorismo

A importância do empreendedorismo no desenvolvimento econômico está relacionada com mudanças na estrutura do negócio e da sociedade. Essa mudança vem acompanhada pelo crescimento e aumento da produção. A inovação é fator essencial ao crescimento econômico, não só no desenvolvimento de novos produtos (ou serviços), mas também como estímulo ao interesse no investimento em novos empreendimentos (CRUZ, 2005).

Muitos empreendedores passam por dificuldades para ligar a criação ao mercado, pois lhes faltam habilidades administrativas, de marketing ou recursos financeiros. Apesar das dificuldades, o empreendedorismo ainda é o meio mais eficiente de ligar a ciência ao mercado, através da criação de empresas e levando novos produtos ou serviços ao mercado. A atividade empreendedora é

extremamente importante à economia, pois é capaz de construir a base econômica e gerar novos empregos. Devido a sua grande importância para a economia e a possibilidade de geração de novos empregos, deveria ser dada maior ênfase ao empreendedorismo e a sua importância para o desenvolvimento econômico (CRUZ, 2005).

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

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

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

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

Foi o processo da destruição criativa que tornou ultrapassada a caneta-tinteiro em favor da esferográfica, a válvula eletrônica em função do transistor, a régua-de-cálculo em favor da calculadora eletrônica, o trem a vapor em favor do elétrico ou a diesel, o carro a manivela em favor do carro à partida elétrica, como alguns dos muitos exemplos.

A criatividade e o espírito inovador dos empreendedores são que substituem um produto ou serviço mais caro e menos eficiente por outro mais barato que desempenha de forma muito melhor sua função. Muitas vantagens e benefícios são gerados para todos, em termos de serviços e bens melhores e mais acessíveis (FONTE).O empreendedorismo é o principal fator de desenvolvimento.

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

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

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

Para o Brasil, a intensificação do empreendedorismo no país no final da década de 90 teve extrema importância no sentido de não apenas auxiliar na criação das pequenas empresas, mas sim conseguir fazer com que a alta taxa de mortalidade destas diminuísse em função do desenvolvimento da capacidade empreendedora das pessoas que por diversos motivos optaram por abrir seu próprio negócio, seja por opção, por necessidade ou outra circunstância qualquer (HASHIMOTO, 2004).

A globalização foi outro fator relevante no sentido de que foi o responsável por fazer com que grandes empresas, antes gigantes e abarrotadas de mão-de-obra, reduzissem seus custos na busca de produtos mais baratos e competitivos, gerando um enorme contingente de mão-de-obra desempregado. Para escapar do desemprego, essas pessoas optam por iniciar seu próprio negócio, muitas vezes sem experiência, mas com algum recurso próprio proveniente de sua demissão. Temos que considerar neste contexto a estabilização econômica que proporcionou uma maior segurança ao novo empreendedor. Devem ser considerados ainda os herdeiros de negócios familiares já existentes há décadas (HASHIMOTO, 2004).

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

- 1915: teoria geral da relatividade de Einstein;
- 1923: aparelho televisor;
- 1928: penicilina;
- 1937: nylon;
- 1943: computador;
- 1945: bomba atômica;
- 1947: descoberta da estrutura do DNA abre caminho para a engenharia genética;
- 1957: Sputnik, o primeiro satélite;
- 1958: laser;
- 1961: o homem vai ao espaço;
- 1967: transplante de coração;
- 1969: o homem chega à Lua; início da Internet, Boeing 747;
- 1970: microprocessador;
- 1989: World Wide Web;
- 1993: clonagem de embriões humanos;
- 1997: primeiro animal clonado: a ovelha Dolly;
- 2000: seqüenciamento do genoma humano.

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

O empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade. Por estar constantemente diante do novo, o empreendedor evolui através de um processo iterativo de tentativa e erro; avança em virtude das descobertas que faz, as quais podem referir-se a uma infinidade de elementos, como novas oportunidades, novas formas de comercialização, vendas, tecnologia, gestão, etc. (DOLABELA, 1999a, p. 45).



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

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

#### 2.2.4. Abrangência do Empreendedorismo

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

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

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

O empreendedorismo é capaz de promover e desenvolver atividades de extrema importância, no que se refere ao desenvolvimento e crescimento econômico e social, vislumbrando uma nova concepção de mundo para segmentos já desacreditados e desesperançados, ou a realização de atitudes arrojadas e inovadoras capazes de gerar excelentes resultados em prol do progresso da humanidade. Contudo, torna-se necessária a construção dos alicerces através da criação de bases de apoio ao empreendedor, os quais viabilizarão as estruturas essenciais para a garantia do sucesso empresarial. Que todo o esforço despendido não seja em vão, fato corriqueiro para os milhares de empreendedores que surgem a cada dia. Infelizmente muitos fracassam, mesmo antes de começar, pela ausência do apoio necessário à manutenção do seu negócio (CRUZ, 2005).

## 2.3. EMPREENDEDOR

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

### 2.3.1. Definições de empreendedor

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

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

O empreendedor, dizia o francês J. B. Say (*apud* DRUCKER, 1987) por volta de 1800, “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa

para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”. Entretanto, a definição de J. B. Say não diz quem é esse “empreendedor”. Desde então, há muita confusão sobre a definição de empreendedor e empreendimento.

Nos Estados Unidos, conforme Drucker (1987), o empreendedor é freqüentemente definido como sendo aquele que começa o seu próprio, novo e pequeno negócio. Os cursos de *entrepreneurship*, que se tornaram comuns ultimamente nas escolas americanas de Administração, são descendentes diretos dos cursos sobre como começar o seu próprio negócio, oferecidos trinta anos atrás e, em muitos casos, bastante semelhantes.

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

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

Não existe, conforme Druker (1987), melhor texto que possa ser encontrado para uma História do *Entrepreneurship* do que a criação e o desenvolvimento da universidade moderna, especialmente da atual universidade americana. A universidade, tal qual é conhecida hoje, começou como resultado da imaginação de um diplomata e funcionário público alemão, Wilhelm von Humboldt, que, em 1809, concebeu e fundou a Universidade de Berlim com dois objetivos claros: retirar dos franceses a liderança intelectual e científica e passá-la aos alemães, e capturar as energias liberadas pela Revolução Francesa e voltá-las contra os próprios franceses, especialmente Napoleão (Cruz, 2005).

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

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

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

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

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

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

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

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos.

A palavra empreendedora, para Dolabela (1999a), de emprego amplo é utilizada para “designar principalmente as atividades de quem se dedica à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, organização, etc.”.

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

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

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

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

As pesquisas definem empreendedor como um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma pessoa está em ambiente em que pode ser empreendedor, é visto como algo positivo, ela terá motivação para criar seu próprio negócio. O perfil do empreendedor (fatores do comportamento e atitudes que contribuem para o sucesso) pode variar de lugar para lugar (DOLABELA, 1999a).

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

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

## Quadro 2 — Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor.

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

Fonte: Hisrich (1986, p. 96).

### 2.3.2. Perfil do empreendedor

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

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

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

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

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

“O empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá motivação para criar o seu próprio negócio”.

“É um fenômeno regional, ou seja, existem cidades, regiões, países mais — ou menos — empreendedores do que outros. O perfil do empreendedor (fatores do comportamento e atitudes que contribuem para o sucesso) pode variar de um lugar para outro”.

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

“indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela”;

“pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir, seja na forma de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores”;

“empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais”;

“contudo não se considera empreendedor uma pessoa que, por exemplo, adquira uma empresa e não introduza nenhuma inovação (quer na forma de vender, de produzir, quer na maneira de tratar os clientes), mas somente gerencie o negócio”.

O empreendedor não se baseia apenas em fontes de conhecimentos tradicionais descritas em livros técnicos, relatórios de pesquisas, cursos reconhecidos, etc., mas todo seu saber é proveniente de sua vivência, suas experiências, do meio em que vive, dos estímulos que recebeu e muito mais. É capaz de utilizar seus sentidos para captar do meio aquilo que necessita, possui um sexto sentido à flor da pele. A utilização da experiência alheia como base para a solução de novas situações (CRUZ, 2005).

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



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

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

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

Contudo, esta não é a realidade. Há uma luta por parte de algumas pessoas para romper com esta mentalidade. Há profissionais que lutam para conscientização de que é possível formar empreendedores de sucesso a partir de técnicas especiais de aprendizagem. São esses profissionais que incentivam algumas instituições e programas públicos e privados, realizando uma pequena revolução cultural brasileira (CRUZ, 2005).

Estas atividades conscientizadoras, visando à transformação de jovens em empreendedores de sucesso, são desenvolvidas por dezenas de incubadoras de empresas, por disciplinas de Empreendedorismo nas universidades, por empresas juniores e por ações de entidades como SEBRAE, ANPROTEC, CNPq/SOFTEX, entre outras (CRUZ, 2005).

O aluno pré-empreendedor precisa ser submetido a situações similares às aquelas que encontrará na prática. O processo de aprendizagem do empreendedor na pequena empresa é essencialmente baseado em ações. Ele aprende (se alimenta) continuamente; se pára de aprender, pára de ter sucesso. Segundo Gibb (*apud* DOLABELA, 1999a), o empreendedor aprende:

- solucionando problemas;
- fazendo sob pressão;
- interagindo com os pares e outras pessoas;

- através de trocas com o ambiente;
- aproveitando oportunidades;
- copiando outros empreendedores;
- pelos próprios erros: é uma área em que se podem cometer erros (pequenos), porque há liberdade;
- Através do feedback dos clientes.

Cabe aos novos empreendedores não se limitarem à sala de aula e partir para o desenvolvimento de processos de trabalho, práticos e semelhantes aos dos empreendedores e que ocorrem na vida real. A aplicação da realidade, através das características do mercado e da economia local, serve como base teórica e a utilização de casos, jogos, estudos de biografias, teatro como prática didática. Isso vem a fortalecer e comprovar que a teoria, aliada à vivência (experiência própria e acima de tudo alheia) e uma pitada de perseverança, motivação, vontade do risco, intuição, habilidade, autoconfiança, entre outros, serão os requisitos necessários ao empreendedor de sucesso (DOLABELA, 1999a).

Estimulados por esta nova concepção e liberando seu espírito empreendedor, os jovens não aceitarão aquilo que há muito era tido como uma forma certa de se fazer o pré-estabelecido e partirão para um questionamento e posterior rompimento dos padrões, utilizando sua criatividade, seu espírito inovador, mobilizando suas aptidões e aplicando-as ao meio em que vivem, considerando sempre o risco empresarial de mercado (DOLABELA, 1999a)).

Os principais agentes de mudança serão as universidades, faculdades e escolas, pois na maior parte destas entidades o que prevalece é a difusão da mente do empregado não-criativo, limitado ao conteúdo dos livros e disciplinas teóricas dadas em sala de aula, prática esta distante das experiências práticas em que se vive no mundo real (DOLABELA, 1999a)).

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

### 2.3.3. Características, habilidades e competências do Empreendedor

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

Os estudos nessa área são muito recentes e estão em fase pré-paradigmática, não existindo padrões definidos, princípios gerais ou fundamentos que possam garantir de forma efetiva o conhecimento na área (Cruz, 2005). Pesquisas na área estão possibilitando uma melhor identificação e compreensão de comportamentos que podem levar o empreendedor ao sucesso.

Para Dolabela (1999a, p. 70):

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

A seguir, será apresentado um resumo dos traços do empreendedor segundo Timmons (1994) e Hornaday (*apud* DOLABELA, 1999a,)):

#### Quadro 3 — Características do empreendedor.

Tem um “modelo”, uma pessoa que o influencia:
Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização.
Trabalha sozinho. O processo visionário é individual.
Tem perseverança e tenacidade para vencer obstáculos.
Considera o fracasso um resultado como outro qualquer, pois aprende com os próprios erros.
É capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e concentra esforços para alcançar resultados.
Sabe fixar metas e alcançá-las; luta contra os padrões impostos, diferencia-se.
Tem a capacidade de descobrir nichos.
Tem forte intuição: como no esporte, o que importa não é o que se sabe, mas o que se faz.
Tem sempre alto comprometimento: crê no que faz.
Cria situações para obter feedback sobre seu comportamento e sabe utilizar tais informações para o seu aprimoramento.
Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.
É um sonhador realista; é racional, mas usa também a parte direita do cérebro.

Cria um sistema próprio de relações com os empregados. É comparado a um “líder de banda”, que dá liberdade a todos os músicos, mas consegue transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo um objetivo.
É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo.
Aceita dinheiro como uma das medidas de desempenho.
Tece “redes de relações” (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar seus objetivos, considera a rede de relações internas (com sócios, colaboradores) mais importante que a externa.
Conhece muito bem o ramo em que atua.
Cultiva a imaginação e aprende a definir visões.
Traduz seus pensamentos em ações.
Define o que quer aprender (a partir do não-definido) para realizar suas visões. É pró-ativo: define o que quer e onde quer chegar; depois, busca o conhecimento que para atingir o objetivo.
Cria um método próprio de aprendizagem: aprende a partir do que faz; emoção e afeto são determinantes para explicar o seu interesse. Aprende indefinidamente.
Tem alto grau de “internalidade”, que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que conseguirá provocar mudanças nos sistemas em que atua.
Assume riscos moderados: gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo. É inovador e criativo. (Inovação é relacionada ao produto. É diferente da invenção, que pode não dar consequência a um produto).
Tem alta tolerância à ambigüidade e à incerteza.
Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

Fonte: DOLABELA (1999a).

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

#### Quadro 4 - O trabalho do empreendedor e seus requisitos

ATIVIDADES	CARACTERÍSTICAS	COMPETÊNCIAS	APRENDIZAGENS
Descoberta de oportunidades.	Faro, intuição.	Pragmatismo, bom senso, capacidade de reconhecer o que é útil e dá resultados.	Análise setorial. Conhecer as características do setor, os clientes e concorrente líder.
Concepção de visões.	Imaginação, independência, paixão.	Concepção, pensamento sistemático.	Avaliação de todos os recursos necessários e dos respectivos custos.
Tomada de decisões.	Julgamento, prudência.	Visão.	Obter informações, saber minimizar o risco.
Realização de visões.	Diligência (saber “se virar”, constância (tenacidade)).	Ação.	Saber obter informações para realizar ajustes contínuos, retroalimentação.
Utilização de equipamentos,	Destreza.	Polivalência (no começo, o empreende-	Técnica.

principalmente de tecnologia da informação.		dor faz de tudo).	
Compras.	Acuidade.	Negociação, saber conter-se nos próprios limites, conhecer profundamente o tema e ter flexibilidade para que todos ganhem.	Diagnóstico do setor, pesquisa de compras.
Projeto ou colocação do produto ou serviço no mercado.	Diferenciação, originalidade.	Coordenação de múltiplas atividades: hábitos de consumo dos clientes, publicidade, promoção.	Marketing, gestão.
Vendas.	Flexibilidade para ajustar-se aos clientes e circunstâncias, buscar feedback.	Adaptação às pessoas e circunstâncias.	Conhecimento do cliente.
Formação da equipe e conselheiros.	Ser previdente, projeção a longo prazo.	Saber construir redes de relações internas e externas.	Gestão de recursos humanos, saber compartilhar.
Delegação de tarefas.	Comunicação, capacidade de aprender.	Delegação. Saber dizer o que deve ser feito por quem; saber acompanhar, obter informações.	Gestão de operações.

Fonte: DOLABELA (1999a).

Os empreendedores possuem diversas habilidades. Entre elas, podemos citar a identificação de novas oportunidades, através de seu poder visionário e da sua apurada intuição; valoração de oportunidades; comunicação persuasiva, grande poder de convencer e fazer com que as pessoas façam aquilo que se deseja; negociação, saber fazer e manter acordos de modo a obter benefícios para a empresa; alta capacidade de aquisição de informações e habilidade para tirar delas grande proveito para o bom desempenho organizacional, ou seja, aprender a aprender; capacidade de resolver os problemas (DOLABELA, 1999a).

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

#### 2.3.4. Diferenças entre Empreendedor e Gerente

A diferença entre empreendedor e gerente é a causa de muita confusão. Essa diferença é estudada por Dolabela (1999a) no que diz respeito à “forma de abordar a empresa, no comportamento, nas atitudes e na visão de mundo”.

Segundo o autor, isso justifica a separação dos objetivos de estudo em duas áreas: a Administração de Empresas trata do gerente, enquanto que o Empreendedorismo lida com o empreendedor.

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

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

Uma análise comparativa entre gerente e empreendedor será apresentada no

#### Quadro 5 — Comparação entre gerente e empreendedor.

GERENTE	EMPREENDEDOR
Tenta otimizar os recursos para atingir metas.	Estabelece uma visão e objetivos, depois localiza os recursos.
Opera dentro de uma estrutura existente.	Define tarefas e papéis que criam uma estrutura da organização.
Busca aquisição de conhecimentos gerenciais e técnicos.	Apóia-se na auto-imagem geradora de visão, inovação. Busca adquirir know-how e know-who.
A chave é se adaptar às mudanças.	A chave é iniciar as mudanças.
Seu padrão de trabalho implica análise racional.	Seu trabalho implica inovação e criatividade.
Trabalho centrado em processo que se apóiam no meio em que ele se desenvolve.	Trabalho centrado no planejamento de processos que resultam de uma visão diferenciada do meio.
Apoiado na cultura da afiliação.	Apoiado na cultura da liderança.
Centrado no trabalho em grupo e na comunicação grupal.	Centrado na evolução individual.
Desenvolvimento dos dois lados do cérebro, com ênfase no lado esquerdo.	Desenvolvimento dos dois lados do cérebro, com ênfase no lado direito.
Desenvolve padrões para a busca de regras	Lida com situações concretas e específicas.

gerais e abstratas. O gerente está em busca de princípios que possam transformar-se em comportamentos empresariais de eficácia.	Uma oportunidade é única, é um caso diferente de outros e deve ser tratada de forma diferenciada.
Baseia-se no desenvolvimento do conceito de si, com ênfase na adaptabilidade.	Baseia-se no desenvolvimento do conceito de si, com ênfase na perseverança.
Voltado para a aquisição de know-how em gerenciamento de recursos e da área da própria especialização.	Voltado para a aquisição de know-how em definir contextos que levem à ocupação do mercado.

Fonte: DOLABELA (1999b).

Há uma tendência histórica no estudo de empreendedorismo no sentido de estudá-lo como algo à parte do contexto do homem de negócios. O empreendedor sempre se mostrou alguém determinado, inovador, ousado, criativo, independente e disposto, acima de tudo, a assumir riscos, não relutando diante da possibilidade de enfrentar desafios, romper paradigmas ou suplantando regras e normas há muito tidas como “infalíveis” (DOLABELA, 1999b).

Os executivos são profissionais altamente competentes, preparados para seguir regras e cumprir normas previamente estabelecidas. Ainda, estão dispostos a não correr riscos, obtendo recompensas realistas, alcançando metas atingíveis e interagindo com pessoas com o mesmo objetivo (DOLABELA, 1999b).

No passado, os empregos eram quase vitalícios. Contudo, os tempos mudaram, e hoje a empregabilidade não é mais vitalícia. Na era da globalização, da concorrência acirrada da qualidade total na busca incessante pela superação, das mudanças constantes, as pessoas têm que melhorar a cada instante no intuito de se adequar a cada novidade que porventura esteja ocorrendo a seu redor e, acima de tudo, estar dispostas a aprender, inovar, criar e tirar de melhor aquilo que o meio e as situações lhes possam oferecer (DOLABELA, 1999b).

#### **Quadro 6 — Agentes na empresa inovadora**

	<b>GERENTE</b>	<b>EMPREENDEDOR</b>	<b>INTRA-EMPREENDEDOR</b>
<b>MOTIVAÇÃO</b>	Motivado pelo poder.	Motivado pela liberdade de ação, auto-motivado.	Motivado pela liberdade de ação e pelo acesso aos recursos organizacionais. Automotivado, mas sensível às recompensas organizacionais.

<b>ATIVIDADES</b>	Delega sua autoridade. O trabalho de escritório mobiliza todas as suas energias.	Arregaça as mangas. Colabora no trabalho dos outros.	Pode delegar, mas coloca a mão na massa quando necessário.
<b>COMPETÊNCIAS</b>	Usualmente formado em administração. Possui habilidades políticas.	Tem mais faro para os negócios que habilidades gerenciais ou políticas. Frequentemente tem formação em engenharia.	Parecido com o empreendedor, mas utiliza certa habilidade política.
<b>CENTRO DE INTERESSE</b>	Sobretudo os acontecimentos internos à empresa.	Principalmente a tecnologia e o mercado.	Tudo o que acontece dentro e fora das empresas. Compreende as necessidades do mercado.
<b>O ERRO E O FRACASSO</b>	Esforça-se para evitar os erros e as surpresas.	Considera que o erro e o fracasso são ocasiões para aprender alguma coisa.	Dissimula os projetos de risco para não macular a imagem de qualidade de sua empresa ou unidade.
<b>DECISÕES</b>	Aprova as decisões dos seus superiores. Certifica-se de que eles querem antes de agir.	Segue a própria visão. Toma as suas próprias decisões e privilegia a ação em relação à discussão.	Mestre na arte de convencer os outros da boa fundamentação da sua visão. Orientado para a ação, mas pronto para o compromisso.
<b>ATITUDE FRENTE AO SISTEMA</b>	Vê a burocracia com satisfação; ela protege seu status e poder.	Se o sistema não o satisfaz, ele o rejeita para constituir o seu.	Acomoda-se ao sistema ou o leva ao curto-circuito sem o abandonar.
<b>RELAÇÕES COM OS OUTROS</b>	Funciona tendo a hierarquia como princípio básico.	As transações e a negociação são seus principais modos de relação.	As transações sociais se processam dentro do respeito às pressões hierárquicas.

Fonte: DOLABELLA (1999a).

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

O quadro comparativo mostra as prioridades de dois executivos empreendedores:



**Quadro 7 — Comparativo das prioridades de dois executivo-empREENDEDORES.**

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

Fonte: Zoghlin (1995)

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

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

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

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

jamais integralmente as mesmas. As coisas podem ser parecidas, mas nunca são iguais.

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

## 2.4. IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDOR NO MUNDO

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

Com o surgimento de uma sociedade cada vez mais globalizada e interdependente, houve a necessidade de mudanças profundas nos aspectos econômico (comercial e financeiro), político e social (comportamental, cultural e educacional). A mudança mais significativa, conforme Zabot e Siva (2002), é a do “paradigma histórico”, no sentido de que as transformações são fundamentais, que estamos assistindo ao alvorecer de uma nova sociedade caracterizada como “em rede” (CASTELLS, 2000), “do conhecimento” ou “da informação” (DRUCKER, 2001) ou ainda a “terceira onda” (TOFFLER, 1999).

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

Na economia da sociedade globalizada, o grande diferencial competitivo da empresa e dos países passa a ser a capacidade de gerar conhecimento e produzir inovação, deixando de ser simplesmente a mão-de-obra barata ou os recursos naturais. Neste momento a educação passa a desempenhar um papel econômico

fundamental, fazendo com que as empresas invistam muito em pesquisa e treinamento até como forma de suprir as deficiências deixadas pelo ensino tradicional, sendo que algumas empresas de ponta chegam até mesmo a criar universidades e escolas corporativas (ZABOT; SILVA, 2002).

Há uma grande necessidade de incentivar e estimular os jovens a abrirem seu próprio negócio ou serem empreendedores em sua área de escolha e atuação (HASHIMOTO, 2004).

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

O empreendedorismo é capaz de proporcionar ao indivíduo um alto grau de realização pessoal, fazendo com que o trabalho e prazer andem juntos. São dotados de uma sensibilidade à “flor da pele” no sentido de estarem preparados para identificar e aproveitar de forma mais acertada as oportunidades através de sua liderança, capacidade e perfil, coordenando o processo de desenvolvimento. O empreendedor cria e transfere para os indivíduos e para a sociedade, valores é fator de inovação tecnológica e crescimento econômico (DOLABELA, 1999a). O desenvolvimento local surge das iniciativas e do dinamismo econômico local, valorizando os recursos financeiros e materiais locais. Porém, fundamentalmente apoiado no empreendedorismo, disseminado entre diversos indivíduos e nas pequenas e médias locais, como fonte de emprego, sendo que na comunidade local as parcerias são estabelecidas em projetos e pessoas e não em instituições. No entanto, há a necessidade da propagação do ensino do empreendedorismo para garantir que esses indivíduos sejam efetivos executores do processo de empreendedorismo, capazes de criar e difundir o espírito empreendedor, propiciando desta maneira a concretização do processo de desenvolvimento local.

Neste novo contexto mundial, temos a pequena e média empresa como grande geradora de empregos, de inovação tecnológica, de participação no PIB, de exportação. Apesar de sua extrema importância, a pequena empresa ainda não teve a sua merecida valorização. Muitos não reconhecem a abrangência de sua atuação

e necessidade de sua existência. São nas lacunas mercadológicas não-atendidas pelas grandes empresas que despontam os criativos empreendedores com sua aguçada sensibilidade e audácia (Dolabela, 1999a).

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

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

É importante frisar que não basta o empreendedor querer ser um empreendedor; ele tem que saber como ser um bom empreendedor. Tem que estar preparado, através do conhecimento claro e objetivo sobre aquilo que irá pôr em prática, e, acima de tudo, ser auto-crítico e crítico sobre si, sobre seu negócio e sobre quais poderão ser evitados de forma a não desviar o seu rumo e na busca constante pela superação e pelo sucesso. Todos os fatores citados anteriormente, que poderão incentivar o surgimento de novos empreendedores, de nada valerão se não houver uma reorientação do ensino brasileiro.

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

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

É necessário enfatizar a importância das empresas de base tecnológicas, as quais apresentam grande crescimento e onde há uma concentração muito expressiva de talentos intelectuais (Dolabela, 1999a).

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

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

Ser empreendedor significa ser um lutador árduo contra todos os padrões, preceitos e normas estabelecidos, contra aquilo que é tido como certo e o “modelo” que deve ser seguido. É difícil mudar preceitos, normas, paradigmas há muito acreditados como infalíveis. Na era da globalização, em que as mudanças acontecem rapidamente, , temos que estar preparados para o que der e vier. A capacidade de adaptação rápida é a tomada de decisão acertada, visando o crescimento e a busca continua pelo conhecimento. Não podemos ser comodistas e conformistas; temos que ter atitudes arrojadas e inovadoras, as quais serão capazes de transformar valores.

“Na economia da sociedade globalizada, o grande diferencial competitivo das empresas e dos países deixou de ser uma mão-de-obra barata ou os recursos naturais para estar centrado na capacidade de gerar conhecimento e produzir inovação” (ZABOT; SILVA, 2002). Hoje, mais do que nunca, o empreendedor se tornou alguém essencial, fundamental através de sua forma arrojada, inovadora,

visionária, podendo dizer até sensitiva, mas ao mesmo tempo com os “pés no chão”, baseado em fatos e casos reais, no conhecimento e aprendizagem adquiridos pela incansável observação de tudo que se passa ao seu redor. Contudo, isto não é realizado de forma aleatória, fazendo-se necessários planejamento, organização, controle, feedback, renovação e, principalmente, estando-se pronto para mudar sempre que a situação assim exigir (ZABOT; SILVA, 2002).

O empreendedor deve ser alguém dotado de capacidade de saber persuadir pessoas para que as mesmas acreditem que suas idéias são realmente boas e levarão todos ao sucesso. Para isso, é necessário aproveitar as oportunidades da melhor forma, através da utilização dos meios e recursos necessários para sua concretização, sendo a lucratividade não o foco do negócio, mas uma consequência de seu trabalho.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo é um estudo de caso de natureza descritiva que se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Pode ser definido como um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas diversas relações internas e em suas fixações culturais, quer essa unidade seja uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação (AKUTSU, 2005).

Para analisar em profundidade a empresa em questão, foram utilizadas as seguintes estratégias de pesquisa: Foi empreendida uma revisão da literatura histórica acerca do empreendedor e do empreendedorismo com o intuito de ancorar as discussões acerca das decisões tomadas e dos resultados obtidos pela organização,

Foram realizadas ainda entrevistas semi-estruturadas (Apêndice 1) com as proprietárias para explorar e identificar a construção e transformação do negócio investigando o contexto e a realidade cotidiana do empreendedor. A análise documental buscou observar o histórico da organização comparando-o com as informações obtidas das proprietárias. A coleta dos dados foi realizada no período de 10 a 28 de fevereiro de 2006.

Os dados foram colhidos em 3 etapas assim descritas: no primeiro contato, foi apresentada a entrevista às proprietárias para que tomassem conhecimento sobre o teor da mesma. No segundo momento, as perguntas foram discutidas com as proprietárias, que as responderam por escrito. Nessa etapa, os entrevistadores discutiram pontos de maior interesse com os proprietários. Essas discussões foram gravadas para que as respostas tivessem maior precisão e estivessem envolvidos com espontaneidade.

Obtidas as respostas escritas e gravadas, foram analisadas para se detectar os pontos de diferença e igualdade entre as respostas. Os dados foram organizados, observando-se a similaridade de respostas bem como anotados em que a visão de cada uma fosse bem diferente.

A partir desse momento, voltou-se a um terceiro contato para discutir os pontos de divergência e para que fosse elaborado um texto único a partir da entrevista. O texto elaborado é a base deste estudo de caso. .

Para elaboração do texto, procurou-se ter o cuidado de observar a realidade descrita, não esquecendo que a empresa em estudo nasceu e cresceu em momento e lugar determinados e, portanto, é uma realidade que não pode ser generalizada.



## 4 ESTUDO DE CASO — BOMBOCADO CAFETERIA

### 4.1 CONSIDERAÇÕES

A partir das aulas do Curso de Gastronomia e com a base teórica, foi possível rever a trajetória de uma empresa que nasceu de um sonho, evoluiu com muita intuição e risco. Então é o interesse de apresentar o estudo de caso desta empresa no ramo de alimentação, depois de adquiridas informações não-desconhecidas, mas até então não tanto incorporadas como instrumento de desenvolvimento organizacional.

Muitas vezes as reflexões guardam perguntas. As informações em toda sua abrangência chegaram em momentos que podem minimizar conflitos. O empreendedor sempre existiu, configurou-se com a criação da empresa e está realimentando-se com as informações em busca de novas perspectivas na fase de re-implantação geral da organização. O estudo de caso visa colocar às vistas das proprietárias este problema com possíveis caminhos de perspectivas futuras.

A empresa-alvo do estudo é a BomBocado Comércio de Doces e Salgados Ltda., que iniciou suas atividades no dia 6 de maio de 1990. Localiza-se no Aeroporto Internacional de Brasília, Praça de Alimentação, Terceiro Piso.

A opção em trabalhar com a BomBocado em um estudo de caso no curso de Gastronomia como Empreendimento se dá devido ao fato de ter como exemplo uma pequena empresa há 16 anos no mercado e que nestes anos passou por três diferentes localizações com sucessivo aumento da área física, acompanhando ao mesmo tempo as obras de modernização do Aeroporto de Brasília. A empresa nasceu, firmou e cresceu em mercado em que as opções de alimentação no Aeroporto eram pequenas, consolidou a marca na expansão do mix comercial do Aeroporto como excelente opção alimentar conquistando a parcela do mercado viajando a negócios ou turismo.

Como no empreendedorismo, a base teórica se estabeleceu principalmente através dos modelos bem-sucedidos. Vale aqui ressaltar o caso de uma empresa inovadora, criativa, (batalhadora, persistente), que alcançou o sucesso e hoje tenta

se manter competitiva em um mix comercial de concorrência acirrada, proposta atual dos aeroportos brasileiros para este novo século — o Aero-Shopping.

## 4.2 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A BomBocado, nome fantasia da empresa BomBocado Comércio de Doces e Salgados Ltda., nasceu emocionalmente em 8 de setembro de 1989, de um diálogo entre duas colegas de trabalho, a partir de uma pergunta de uma colega para outra: “Quer comprar uma idéia?” Prontamente a resposta: “Qualquer uma que me tire desta rotina.” A partir deste momento, até sua inauguração, a empresa, ainda sonho, envolveu as duas sócias na idéia para uma empresa constituída entre as duas empreendedoras, um tanto tímidas mas ousadas.

O nome da empresa inicialmente pretendeu lembrar o bolinho mineiro, bombocado, tão familiar da vida de das sócias, mas apostava-se também que este nome, graficamente apresentado BomBocado, fosse um convite às pessoas que viessem deliciar-se com quaisquer que fossem os produtos artesanalmente ofertados. Hoje, a logo marca da empresa tem em seu desenho uma pequena mordida ao lado da elipse onde está contido o nome. Uma concepção funde-se a outra para passar a mensagem gustativa mais sensitiva (sabor e imagem).

A empresa, desde sua criação, tem como sócias-proprietárias uma professora e uma arquiteta, que deixaram a área de planejamento de um órgão governamental para criarem o próprio negócio.

O fato curioso que marcou o início das atividades da BomBocado no mercado de alimentos e bebidas se deu à sua inauguração ter acontecido a uma semana da posse do Governo Collor. Salvaram as proprietárias do confisco, que abalou tantos brasileiros, quando o Plano Econômico do então governo tentou com uma estratégia abater a inflação, abalando econômica e emocionalmente os brasileiros.

O negócio foi idealizado em curto espaço de tempo. Da primeira visita à área comercial do aeroporto em setembro de 1989 para estudo de viabilidades, foi criada a empresa, bem como preparada toda documentação para participar de uma licitação, já em processo de publicação, cujo objeto era bebidas e/ou confeitaria fina. Aos 7 de dezembro de 1989, a BomBocado venceu a licitação para uso da área, oferecendo o maior valor mensal de aluguel. A partir de então, dentro de um prazo

de 90 dias, a BomBocado deveria estar aberta para funcionamento, inicialmente das 6 às 20 horas.

A proposta comercial, o plano de negócios, o projeto de arquitetura e construção foram elaborados, aplicados e acompanhados pelas proprietárias, que trabalharam entusiasmadas as horas que suas forças físicas permitiam.

O tão sonhado momento de receber os primeiros clientes, aconteceu às 15 horas do dia 6 de março de 1990. Presentes os familiares, os amigos, o Superintendente do Aeroporto, o frade franciscano, que abençoou a todos e fortaleceu o espírito empreendedor com o espírito da fé. O chute inicial para chegada dos clientes aconteceu com o jogador Falcão, então Rei de Roma, que espontaneamente ali chegou e deu à inauguração da BomBocado aquele tom de celebridade que a mídia tanto valoriza.

O perfil das proprietárias é definido da seguinte forma: uma delas, arquiteta, gosta de criar espaços, produtos e receitas. A outra, professora e planejadora, organizada e meticulosa, cuida com dedicação esmerada da parte financeira e pessoal. Então uma organiza e controla; outra cria e recebe clientes. A empresa tem como objetivo organizacional a prestação do melhor serviço e produtos no ramo da alimentação no segmento de cafeteria.

O tempo de trabalho dedicado ao empreendimento diariamente gira em torno de 12 horas. Os produtos oferecidos pela BomBocado são pães e salgados assados, doces e tortas, sopas e refeições rápidas, cafés, sucos e bebidas. Os produtos tanto salgados quanto doces são especiais, com sabor, qualidade e segurança alimentar assegurados. Possui cozinha própria, funcionando em área fora do setor aeroportuário e também supervisionada pelas proprietárias.

A empresa se preocupa em realizar controles relativos a cálculos de custos e margem de lucro compatível a um preço justo. A vantagem competitiva apresentada é a diferença de espaço físico inovador e acolhedor, oferta de produtos, a marca confirmada pelo carinho especial dos clientes, o tempo de permanência no Aeroporto e a certeza de que o cliente tem de que a BomBocado está esperando por ele 24 horas, todos os dias do ano.

As mudanças, que poderiam ser chamadas de espontâneas, influenciando o negócio do segmento da gastronomia, se dão principalmente pelo fato dos clientes se tornarem cada vez mais exigentes, procurando a qualidade e variedade, além de

lidar com um serviço que lhes proporciona não só prazer pelo sabor, mas uma experiência que o surpreende.

As várias mudanças de localização da empresa sempre causaram impacto na ação de proprietárias e colaboradores como no comportamento do cliente que se readaptava com o novo lugar de convivência, tanto em termos de lugar quanto acesso, visual e layout reapresentados.

A princípio, a loja e o cliente estavam quase no mesmo espaço físico. No segundo momento, o cliente passava à sua frente e o aroma era um convite irresistível e o consumo, por impulso, era uma grande forma de aproximação. Hoje a localização na Praça de Alimentação da área de embarque e desembarque é fator de distanciamento do cliente. O movimento de pessoas passou a ter um comportamento dependente de horas de pico, relacionado ao fluxo de embarque, ou algumas por motivos originados de problemas operacionais que atrasam a chegada ou saída de vôos.

Atualmente costumam freqüentar a BomBocado funcionários das companhias aéreas, trabalhadores diversos do Aeroporto, executivos, políticos, turistas que deixam Brasília para outras cidades e passageiros em trânsito. Nos finais de semana a presença mais freqüente é o público que vai ao cinema e familiares com crianças para conhecer o aeroporto e ver aeronaves. Ocasionalmente formandos e insones aparecem de madrugada para comemorações ou ler revistas e jornais, acompanhados de café. Predominam consumidores maiores de 25 anos, e acentua-se cada vez mais a presença de pessoas entre 60 e 80 anos, dado o grande incentivo ao turismo da “melhor idade”. A classe social fica entre A e B e a presença masculina se confirma a cada dia à procura de caldos e sopas no fim de tarde.

Todos estes consumidores valorizam principalmente a segurança alimentar, visto que estão em alguma atividade de trabalho ou para de embarcar. A certeza de um alimento saudável e um serviço aconchegante, mas rápido, já minimiza o stress, pois muitos dispõem de pouco tempo para a refeição ou lanche. Para as pessoas que vão embarcar, a escolha é para os lanches rápidos, os que estão em trânsito buscam refeições leves, tais como caldos e sopas, os que estão ou vão a passeio, cafés, lanche e sucos e muitas vezes bebidas que acompanham um bate-papo.

Os colaboradores da empresa são selecionados após avaliação de características pessoais como vontade de aprender e principalmente gostar do que

estão fazendo. O comprometimento dos colaboradores é obtido mediante incentivo financeiro e emocional, observando que são seres humanos, precisam sobreviver e se sentirem valorizados. As proprietárias estão sempre juntas, passando o próprio comportamento de comprometimento, além de amor pela empresa. Nota-se que este é vivenciado e compartilhado por um confortável número de colaboradores.

Para a empresa, a satisfação ainda é o prazer de ter o cliente naquele lugar que foi crescendo fisicamente ano a ano, é o mais importante. O movimento financeiro e a satisfação pessoal vêm deste companheirismo de 16 anos. Superando estas mudanças, a empresa vem se consolidando, tomando e retomando forma, e mostrando-se já consolidada à realidade do mercado interno do Aeroporto, se não em termos de globalização, mas seu nome e serviço já chegaram a outros aeroportos e são tidos como referenciais.

Qualidade dos produtos e satisfação do cliente são dois pontos que têm sido batalhados durante 16 anos. No entanto, hoje este foco está parcialmente fragilizado. Estes forçosamente se voltam por se tratar de variáveis externas tais como falhas de projeto arquitetônico que interagem no comportamento da clientela, no que se refere à sua presença na praça de alimentação, o descaso quanto às melhorias nas condições de acesso à praça, condições climáticas, poluição sonora, desconforto de mobilização da praça, falta de sinalizadores de voo e relógios, não contando o desagradável cheiro de combustível das aeronaves.

Tudo foi surpreendente, trabalhoso e até mesmo fascinante, mas, se o tempo de pensar para criar for atropelado por questões internas e externas, e estas questões se tornam polêmicas, esmorecendo a força das proprietárias, pode entrar-se em um caminho sem volta. Morre o empreendedor e, conseqüentemente, a empresa.

#### 4.3. MUDANÇAS FÍSICAS E EVOLUÇÃO ORGANIZACIONAL

No início da década de 90, quando o Aeroporto Internacional de Brasília começava a ganhar a forma atual, a BomBocado iniciava suas atividades no ainda provisório saguão de embarque, que alugava nesta época tanto o setor operacional como o mix comercial. Com instalações provisórias, balcões e divisórias em

madeira, mais alguns poucos equipamentos, ousava funcionar em 27 m<sup>2</sup>, atendimento, produção e estoque da cafeteria BomBocado.

No período de 1990 a 1995, a empresa se localizou em frente à ponte aérea da VASP. Por ali, todos passavam ao longo de todo dia, descobriam atraídos pelo cheirinho gostoso do café e pão de queijo à glamurosa cafeteria enfeitada com cestas e flores. Estrategicamente, o local assegurava a presença do cliente, que neste tempo começou a se familiarizar com o “Dinossauro” e o “Crocodilo”, respectivamente deliciosos pastéis assados. A BomBocado nasceu seduzindo pelo aroma que se espalhava pelo saguão entre passageiros e trabalhadores do Aeroporto. O produto, uma oferta ímpar com sabor remontando a cozinha de casa, ofereceu para uma alimentação fora do lar uma experiência de conforto para todos que de alguma forma viam um sentimento de saudade.

Aquela integração física em que todas as atividades da BomBocado aconteciam em um só espaço, envolvidas pelo Aeroporto, contava com uma divulgação tão rápida, pois o “boca-a-boca” se espalhava como uma corrente afetiva unindo a todos. É fortalecedor lembrar o refrão muitas vezes dito pelos clientes: “ir ao Aeroporto e não ir à BomBocado é como ir a Roma e não ver o Papa”.

Já no final de 1992, o viaduto de acesso ao terminal de passageiros com a moderna cobertura metálica foi inaugurado e, a partir de então, a BomBocado se volta com fachada principal para o saguão de embarque e a fachada posterior para o acesso ao Aeroporto. O apelo visual contribuiu para o resultado comercial como instrumento espontâneo de marketing.

O empreendimento nasceu e cresceu sendo cuidado a cada passo pelas proprietárias e o resultado em 5 anos foi uma empresa já competitiva em um mesmo sistema comercial, considerando o mix comercial do Aeroporto.

As obras da reforma aceleravam e, dando-lhe nova proposta física, as instalações de onde se localizavam as lojas comerciais foram demolidas, alongou-se a área de embarque. Novos produtos, tais como sanduíches e empadas, foram incluídos no cardápio bem como bebidas alcoólicas neste novo momento. Proprietárias e colaboradores, criando e inovando sempre, clientes felizes, fluxo de caixa em equilíbrio, caso de se confiar como um empreendimento que deu certo.

De sua concepção até então, o negócio demonstrou rentável e vantajoso. O espírito empreendedor, sem perder as características vistas de criação, inovação,

coesão, mantinha o foco das proprietárias sempre na busca do melhor. Há que ressaltar que a empresa apresentava e realimentava as empreendedoras.

A partir deste segundo momento em que a BomBocado passou a funcionar no Saguão de Embarque, apesar de contar com acréscimo de área, passando a se instalar em 57 m<sup>2</sup>, o setor de produção se transferiu para lojas comerciais, que foram transferidas para um saguão central, propriamente dita área de embarque.

A BomBocado se instalou neste setor, com novo projeto arquitetônico, novo layout, tentando não perder a intimidade com a clientela consolidada nos 5 primeiros anos. De 1995 a 2004, a empresa tem como localização uma esquina, onde de modo espontâneo aconteceu uma procura por onde todos passavam. Compondo o mix desta área, existem butiques, livrarias, charutaria, joalherias e uma doceria.

O trânsito do passageiro para compra, embarque ou momentos de lazer, criava um clima de euforia entre proprietárias, colaboradores e fornecedores da empresa. Dispensando mais esforço de atendimento, mobília para lanches confortavelmente sentados, a oferta de novos produtos se fez necessária e foi construída uma unidade de produção remota, junto à loja BomBocado Restaurante, cujo endereço é Praça de Alimentação do Conjunto Nacional.

Criou-se o C. P. A., Centro de Produção de Alimentos, que em dezembro de 2002, após melhorias físicas e de equipamentos, oferece condições seguras para produção de alimentos. As instalações estão de acordo com as exigências dos órgãos pertinentes, seguindo o que se prescreve tanto no que se refere aos operadores, produtos e espaço físico. se localiza no conjunto nacional?????

Esse setor de produção é composto de 8 funcionários (1 cozinheiro, 1 confeitoiro, 1 salgadeiro, 1 padeiro, 3 auxiliares de cozinha e 1 auxiliar de limpeza). Os produtos diariamente preparados no C. P. A. chegam ao Aeroporto às 8 horas, 12 horas e 16 horas, transportados conforme as normas de segurança.

Em 2003, a terceira etapa de obras do Aeroporto oferece aos usuários uma nova área de embarque e desembarque internacional, um terraço panorâmico, um finger e uma praça de alimentação 24 horas. A configuração atual conta com 17.205 m<sup>2</sup> de área, uma concepção moderna e uma proposta comercial alinhada com o mundo globalizado.

O que até 2003 tinha como concepção com visão operacional para pouso de avião, passa também para uma ampla visão comercial em que até “avião pouso”.

Além de um mix comercial com boutiques, joalheria, livrarias, com ofertas de marcas nacionais e internacionais, o terceiro piso com 12.000 m<sup>2</sup> oferece lojas de alimentação com segmento fast-food, buffet a quilo, massas, chocolaterias, cafeteria, 4 salas de cinema, espaço para exposição e shows.

O Aeroporto Internacional de Brasília é o terceiro em movimento de passageiros e aeronaves no Brasil. Por sua localização estratégica, é considerado “hub” da aviação civil, ou seja, ponto de conexão para destinos de todo o País.

A partir de 2004, a BomBocado se instala em 157 m<sup>2</sup>, no Terraço Panorâmico da Praça de Alimentação, no Terceiro Piso do Aeroporto. Ressalta-se que com configuração física atual o aeroporto se divide em três níveis: predominantemente o desembarque no primeiro piso, o embarque no segundo piso, as lojas de alimentação no terceiro piso.

Apesar da proposta do Aeroshopping contar com as lojas funcionando 24 horas, a BomBocado é a única que se mantém com este regime, visto que isto já era um procedimento desde o início de suas atividades. O quadro de colaboradores soma 28 pessoas para o serviço de atendimento, que é em essencial a atividade da cafeteria.

A BomBocado expõe os produtos tais como salgados, pães e doces por meio de vitrines expositoras. As sopas e caldos, servidos a partir das 16 horas, são expostos em balcão tipo buffet, que estão localizados no nível da praça, permitindo a entrada do cliente ao interior da loja para escolha do produto. O café da manhã, o buffet de almoço, chá da tarde, são servidos em sistema de buffet no mezanino da loja. Esse espaço oferece conforto com mobília própria para refeições, sala de café disponibilizando instalações para uso de laptop, e uma sala de reunião parcialmente isolada com divisória, criando um espaço mais intimista para servir refeições em pequenos grupos. Essa sala possibilita a presença de até 10 pessoas, com serviço de garçom, com utilização mediante uma reserva, evitando ocorrer conflitos de uso do espaço.

Ressalta-se que as possibilidades de competitividade permanecem. Todo o grupo está envolvido no reencontro da identidade da BomBocado como destino obrigatório ao cliente do aeroporto. Há, no entanto, que se buscarem caminhos para que o passageiro se motive a se deslocar dos níveis inferiores e ir até a praça de alimentação e faça a escolha entre as ofertas à sua espera.



Como também há que sanear problema de conforto térmico, oferecer mobiliário adequado para estar por mais tempo sem se sentir desconfortável em mesas fixas e que impossibilitam a formação de grupos para longos papos.

Há que rever a proposta de sinalizadores de vôo que deixam os passageiros ansiosos quanto à ausência dos equipamentos citados no Terraço Panorâmico.

Vistas estas variáveis, a BomBocado sofre com a ausência de pessoas que podem ser cativadas como clientes. Estrategicamente, a localização atual enfraquece a possibilidade de vendas, e, sucessivamente, o resultado financeiro afeta a empresa. O fato de estar distante das pessoas, agravado pela dificuldade de vir e estar ali causa dificuldades e aos poucos se tem perdido o espírito criador e sempre otimista da organização. Cabe aos empreendedores compreender o momento, superar as variáveis que tem limitado as vendas, porque estas não podem ser o motivo da morte do espírito empreendedor. Torna-se necessário à consciência em mudar como se vê a realidade atual, buscando entendimento entre todos os que estão envolvidos, novos conhecimentos fortalecidos com uma injeção de ânimo, inovação, criatividade e perseverança.

O fato de, ao longo da história da empresa, ter dado certo, de alguma forma faz com que a empresa pare, pense e repense que atitude deverá tomar a partir de então, já que no momento enfrenta o novo caso de apreensão quanto aos resultados. É o momento de deixar as lamúrias, olhar o mix altamente competitivo ali instalado, inovar e criar possibilidades dentro dos próprios limites, transformando o caos em harmonia e achar os recursos necessários para o re-equilíbrio.

## 5. CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo repensar os caminhos a seguir pela Empresa BomBocado a partir de suas últimas instalações físicas. Considerando que a história da empresa mostra que o espírito sempre esteve presente, apesar de tantas ações intuitivas, estudou-se o empreendedorismo, pois o resultado destes 16 anos foi acima de tudo uma ação empreendedora, sem mais que tantos conhecimentos fossem a base de condução das proprietárias.

Com este, uma correlação ficará do empreendedor e a experiência vivida, foi determinado que fatores diferentes influenciam no empreendedor quanto ao seu foco nos resultados. Se esse foco centrar no problema de readaptação de pessoas a novos espaços, se isto desequilibra caixa, o empreendedor não mais sonha e começa a viver em pesadelo.

É o momento de retomar o sonho e os objetivos, reafirmar o compromisso de não abandonar à deriva a empresa que tanta angústia e depressão vêm causando.

Se empreender é correr risco, o empreendedor tem que solucionar problemas e enfrentar adversidades. Este é o momento de muito trabalho, de incessante aprender e querer aprender, definição de metas, esperança de que o experiente empreendedor não se esgote e o trabalho sem resultado se torne um martírio e não um prazer. O foco tem que ser do problema para a solução. O sonho tem que retomar o seu lugar na organização. O empreendedor magicamente se valendo de todo trabalho tem que se libertar de todas e quaisquer amarras, valer-se de toda experiência que já viveu e de todo o possível para adquirir conhecimento, cada dia que representa uma batalha e seja mais um passo para ganhar a guerra.

A arte de ganhar a guerra está no conhecimento do adversário. Ser empreendedor não é uma opção de vida, mas uma missão de vida. Conclui-se que a BomBocado retomará seu caminho do momento em que a mudança não impeça os caminhos, mas mude roteiro. Encontrá-los é empreender.

Cabe ao empreendedor em questão, aos proprietários da empresa em estudo, entender que se aprende com o novo, e durante este processo inovar. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor, capaz de criar riqueza. Por motivação, por dinheiro, poder ou forma, reconhecimento ou sobrevivência, só vai mudar a questão se fizer acontecer, agregando valores ao que

já tem em mão ou estrategicamente aproveitando da melhor forma as oportunidades que estão no caminho. Estar no Aeroporto de Brasília, terceiro em movimento do país, em abril de 2006 pode ser um problema e não uma oportunidade maior do que foi aquela de começar só de um sonho em 6 de maio de 1990.

Passando de um mundo em que a experiência vale mais que qualquer coisa para ir a um mundo em que a imaginação conta mais, a visão é que as mudanças têm que provocar novas maneiras a pensar.

O desafio da organização é saber como escapou do passado, sem, no entanto, desfazê-lo. De qualquer pessoa, circunstância factual deixar brotar idéias ou oferecer questões que alavanquem a empresa para se estabelecer o novo tempo: desse momento explícito ver e debater na empresa, descobrir o que preservar e o que se deve deixar trás, para não correr o risco de ficar preso no passado, perder-se no hoje e não alcançar o futuro.

## REFERÊNCIAS

- CRUZ, Carlos Fernando. Os motivos que dificultam a ação empreendedora. 2005. Mestrado em Engenharia de Produção.
- DEGEN, Ronald Jean. O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DIFFERENTIATING. Entrepreneurs from Small Business Owners: a conceptualization. Academy Management Review, Nº 2, p. 356, 1984.
- DOLABELA, Fernando. Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editora Associados, 1999a.
- DOLABELA, Fernando. O segredo de Luisa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999b.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier (2001).
- DRUCKER, Peter Ferdinand. O melhor de Peter Drucker: a administração. São Paulo: Nobel, 2001
- GERBER, Michael E. Empreender fazendo a diferença. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2004.
- HASHIMOTO, Marcos. Proposta política empreendedora para o Brasil. Disponível em <http://groups.msn.com/marcoshashimoto/politicaempreendertrabalho.msw>. Acesso em abril de 2006.
- HISRICH, Robert D.; Peters, Michael P. Empreendedorismo. 5.<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- SANTOS, Cristiane Sant'Ana; Pietrovski, Eliana Fernandes. O grande desafio: disseminar a cultura empreendedora no Brasil. In: Encontro Nacional de Empreendedorismo. Disponível em: <http://www.empreendedores.net/artigos.asp?cod=42>. Acesso em abril de 2006.
- SENGE, Peter M. A. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 17.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Nova Cultural Ltda., 2004.
- XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. Competência para o sucesso. São Paulo: Editora STS, 2002.

ZABOT, João Batista M.; Silva, L. C. Mello. Gestão de conhecimento: aprendizagem e tecnologia; Construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

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

## APÊNDICE

## APÊNDICE 1 – Roteiro de Entrevista

### **Origens dos Sócios**

1. Falem um pouco sobre suas origens, sua família, pais, tios, primos.
2. Existe algum empresário em sua família? O que faziam e qual a sua formação?
3. Tem alguém como modelo?
4. Como surgiu a idéia de ser empreendedora?

### **Empresa**

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

### **O empreendedor e a empresa**

6. Você é capaz de descrever com clareza o objetivo da sua empresa?
7. Quantas horas de trabalho você dedica ao seu empreendimento diariamente?
8. Você tira férias?
  - a. Sim
  - b. Não
9. Você pensa em se aposentar?
  - a. Sim
  - b. Não
10. Já participou da criação de algum outro tipo de empreendimento?
11. Qual a atividade que exercia antes de criar a empresa?
12. Você obtém informações sobre a sua área de negócio sistematicamente, através de publicações especializadas, jornais de grande circulação, relações pessoais e observações com o usuário/cliente?
13. Você está habituado a consultar estatísticas e dados secundários sobre o seu setor de atuação?
  - a. Sim

b. Não

14. Você conhece pessoas em seu ramo de negócios que estão relacionadas com entidades de classe, associações e instituições, feiras e eventos que podem influenciar seu negócio?

a. Sim

b. Não

### **O Produto**

15. Você é capaz de listar alguns benefícios oferecidos pelos seus produtos?

16. Seus produtos são usados em conexão com outros produtos? A demanda por um induz a demanda por outro?

a. Sim

b. Não

17. São calculados os custos a preços unitários dos produtos e a margem de lucro?

a. Sim

b. Não

18. Você compara seus preços com os praticados pela concorrência?

a. Sim

b. Não

19. Seus produtos são diferenciados daqueles oferecidos pela concorrência?

a. Sim

b. Não

20. Você sabe identificar suas vantagens competitivas em relação à concorrência?

21. Você é capaz de enumerar alguma razão para alguém comprar ou não comprar seus produtos?

### **A missão da empresa**

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



**Mercado**

1. Você sabe quais são os seus concorrentes? Conhece as empresas que têm produto semelhante ao seu e que atuam na mesma área geográfica?
2. Você sabe qual a participação da sua empresa no mercado em termos percentuais?
3. Você é capaz de identificar oportunidades e ameaças de mercado? Quais?
  - a. Sim. Quais?
  - b. Não
4. Há algum motivo especial para a escolha do Aeroporto para instalação da empresa?
5. Você realiza uma previsão de novos investimentos na empresa e de todos os meios necessários para concretizá-los?

**Pessoal**

Quais critérios você utiliza no recrutamento e seleção de pessoal?

**O trabalho como empreendedor**

1. Como você identifica oportunidade?
2. Como você aprende hoje? Tem um método próprio?

**Relações**

Qual a importância que você dá às relações internas e externas na empresa?

**A empresa**

1. Fale sobre o sistema de gestão. Ele é baseado em alguma ideologia?
2. Você tem descrição escrita dos trabalhos e políticas da empresa?
3. Você estabelece metas?
4. Descreva os diferentes momentos das mudanças físicas da empresa.
5. Como se enxergaram como empreendedor em cada etapa de recomeço?
6. Como vê o momento atual da empresa?
7. Descreva o sistema e o local de produção.
8. Já planejou a entrada em novos mercados?
  - a. Sim
  - b. Não
9. Já planejou a criação de novos produtos?
  - a. Sim
  - b. Não

**Propaganda e divulgação**

Que tipo de propaganda e divulgação a empresa realiza?

**Assistência pós-venda**

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

- a. Sim
- b. Não

**Compras**

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

**Finanças**

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

- a. Sim
- b. Não

6.