

Estudos sobre Empreendedorismo

PAULO PENTEADO DE FARIA E SILVA NETO

Orientador: Prof. Tales Andreassi

*De acordo,
21/8/02.
Tales Andreassi*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. DEFINIÇÃO DE EMPREENDEDOR	21
2.1 Visão multidimensional	21
2.2 Evolução histórica dos conceitos	24
2.3 Diferenças entre administradores, empreendedores e intraprenevedores	37
2.4 Mitos	45
3. TRAÇOS PECULIARES E CARACTERÍSTICAS COMUNS AOS EMPREENDEDORES	59
3.1 O espírito empreendedor: atitudes, filosofia e características pessoais	60
3.2 Influência de experiências anteriores, modelos de empreendedores e possibilidade de aprendizado do empreendedorismo	70
3.3 Particularidades do empreendedor brasileiro	75
4. O PROCESSO DE EMPREENDEDORISMO	81

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

5. ESTUDO DE CASOS	92
5.1 Metodologia	92
5.1.1 Modelo da entrevista	94
5.2 Descrição e análise dos casos	96
6. CONCLUSÃO	115
6.1 Comparação entre empreendedores tradicionais e da “nova economia”	118
6.2 Limitações do estudo	120
6.3 Recomendações	121
7. BIBLIOGRAFIA	122
APÊNDICE I: texto integral das entrevistas	128
Empresas da Economia Tradicional	
- Hotel Fazenda Vanguarda	128
- G.A.	147
- Friozem	154
Empresas da Nova Economia	
- Sub-Mágica	177
- AWL	195
- Pixel Software	205

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

Para Tatiana Marchi, pelas longas horas
de estudo furtadas ao seu convívio...

Agradeço em especial a minha
família (Paulo, Maria Luiza,
Carolina, Yvonne e a todos os outros)
pelo apoio recebido.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

1. INTRODUÇÃO

“Break on through to the other side” - Jim Morrison

“Há mais pessoas que desistem do que pessoas que fracassam” – H. Ford

“Onde há uma vontade, há um caminho” - Provérbio Norte Americano

“Quem não arrisca, não petisca” - Provérbio Brasileiro

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

O que faz de alguém um empreendedor? O que leva um executivo, por exemplo, a sair de uma trajetória tida como “normal” por uma sociedade impregnada por valores organizacionais (ou seja, entrar em uma empresa e ganhar um salário no fim do mês) e abrir sua própria empresa, a despeito do risco envolvido?

O atual estágio do desenvolvimento capitalista é altamente propício à criação de novos negócios. Isto é fruto, por mais paradoxal que possa parecer em uma observação mais superficial, da tendência de concentração das empresas em grandes conglomerados através de fusões, aquisições e parcerias.

Na lacuna da atuação desses grandes grupos existem nichos de mercado que não demandam enormes volumes de capital, constituindo uma grande oportunidade para a atuação empreendedora, na qual a inovação tem um papel de destaque.

Essa profusão de oportunidades vem tomando vulto desde o início da onda de terceirizações e do crescimento do setor de serviços. A descoberta de que as micro e pequenas empresas são as maiores responsáveis por sustentar a economia e o nível de emprego de um país está levando a um incentivo gradual de negócios incipientes. Isso beneficia o empreendedor, que, via de regra, começa um negócio a partir do zero - pequeno, portanto.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Também existem inúmeras oportunidades ancoradas no desenvolvimento tecnológico. Biotecnologia, robótica, informática, telecomunicações e outros ramos exigem alta capacidade de inovação, e nessas áreas algumas soluções criativas podem surgir sem grandes recursos investidos (vide os casos da Napster e do Mirabilis ICQ).

O empreendedor age vislumbrando oportunidades no futuro e antecipando-se a elas. Sua contribuição para o progresso da civilização global-capitalista é inegável. Ele é um líder inovador dentro da atividade econômica, buscando sempre as melhores alternativas de negócios e ajudando, com isso, na seleção das empresas e setores de atividades que sobreviverão.

Portanto, é evidente que a figura do empreendedor e o processo de empreendedorismo devem merecer mais atenção da comunidade acadêmica.

Um empreendedor, na definição do concurso Geração Empresa da Federação Nacional dos Estudantes de Administração (FENEAD), é "uma pessoa com a habilidade de transformar um sonho, um problema ou uma oportunidade em uma organização viável, rentável e socialmente responsável."

Um empreendedor também pode ser apenas aquele que abre e administra um negócio próprio. Então, ele se assemelharia com a definição de empresário da doutrina jurídica italiana citada por REQUIÃO (1988): "quem exerce

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços".

Nesse caso, quem tem um negócio de modo amador não é um empreendedor? Muitos negócios surgiram de hobbies de seus criadores. Um exemplo notório é a Harley-Davidson Motor Company, de Milwaukee, Wisconsin, EUA, que nasceu em 1903 da paixão de William S. Harley e Arthur Davidson por motocicletas.

Será que todo empreendimento tem por fundamento um sonho? Todo empreendedor mescla iniciativa e risco?

Na concepção de SCHUMPETER (1961), empreendedor é o indivíduo cuja função é realizar o empreendimento de novas combinações (novos modelos de negócio, mercados, suprimentos, empresas). Sem essas novas combinações, não há desenvolvimento econômico, embora possa haver algum crescimento. Para o autor, a realização dessas novas combinações é uma função especial e constitui privilégio de um tipo de pessoas muito menos numerosas do que todos aqueles que têm a possibilidade objetiva de a desempenhar. Por isso, "os empreendedores constituem um tipo especial e o seu comportamento um problema específico, a força motriz de um grande número de fenômenos importantes."

MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL (2000), ao dividir o estudo da estratégia empresarial em escolas de pensamento, identificam a Escola Empreendedora.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Nesse sentido, citam a personalidade do empreendedor como tendo sido objeto de estudo sob o ponto de vista psicológico e empírico (cognição individual e traços de empreendedores bem sucedidos, respectivamente). Entre as características da personalidade empreendedora, citam forte necessidade de controle, independência e realização, ressentimento contra a autoridade e tendência a aceitar riscos moderados. Referindo-se ao trabalho de MCCLELLAND (1961), os autores identificam o empreendedor não como um jogador ou especulador, não como alguém que essencialmente escolhe correr riscos, mas como um “calculista”, que aceita um risco somente após ponderar as oportunidades correspondentes. Ainda a respeito das pesquisas do psicólogo David MCCLELLAND (1961), este afirma que o empreendedor é motivado, acima de tudo, pela necessidade de realização, sendo que muitas vezes as empresas e suas metas são apenas extensão da personalidade do empreendedor, o qual luta para construir um império e, com isso, realizar-se.

Verificada sua importância, esse trabalho tentará definir o empreendedor, identificar suas características mais comuns, descobrir quais as habilidades necessárias para empreender (e se elas podem ser aprendidas), suas motivações, objetivos, métodos de trabalho. Assim, o objetivo principal do trabalho é contribuir para a compreensão dessa figura imprescindível à economia global que, não apenas descobre ou inventa novas possibilidades, mas primordialmente as realiza, sendo verdadeiros líderes na visão de Fernando Henrique CARDOSO:

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

“ (...) se distinguem exatamente porque, ao perceberem chances de inovação, transformam seus objetivos em ato antes que se extingam as possibilidades concretas de efetivá-los”

(CARDOSO, 1964)

É interessante perceber que, já em 1964, o então acadêmico Fernando Henrique Cardoso dedicou sua atenção para a importância dos empreendedores no desenvolvimento econômico. CARDOSO (1964) divide sua análise entre o empreendedor econômico do período clássico (capitalismo concorrencial, Estado liberal burguês) estudado por Marx, Schumpeter, Sombart e Weber, e os empreendedores dos capitalismos monopolista e marginal. Segundo o sociólogo, estes dois últimos não foram analisados suficientemente pela teoria sócio-econômica como uma categoria social nestes momentos cruciais do mundo ocidental: a tendência à concentração nos países desenvolvidos e a marginalização das regiões. Tais tendências vêm se confirmando ao longo do tempo, conforme FARIA (1999): a concentração reside em “Deflagrando um abrangente e veloz processo de reengenharia operacional, logística, técnica e acionária, as novas estratégias de racionalização organizacional, decisória e produtiva levaram as empresas a promover, em âmbito transnacional, um sem-número de associações de unidades produtivas até então autônomas.” O meio utilizado para concretizar essas associações foi “um ambicioso processo de incorporações, fusões, aquisições, cisões, transferência de ativos, formação de *joint ventures*, criação de *holdings* e constituição de grupos de sociedades”. Já a

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

marginalização hoje é percebida pela estratificação da “economia-mundo”, dividida em regiões centrais, semiperiféricas e periféricas. FARIA (1999), baseando-se nos estudos de Wallerstein, afirma que em vez de uma distribuição simétrica, harmônica e eqüitativa de competências, tarefas, responsabilidades, papéis, funções e condições de geração de conhecimento, emprego, de lucratividade e de acumulação, a “economia-mundo” destaca-se pelas profundas desigualdades e distorções nos intercâmbios comerciais, nos fluxos de pagamentos, tecnológicos e de informações, nas relações entre as economias nacionais e os blocos regionais, nas interações entre os países centrais, periféricos e semiperiféricos e nas articulações entre os capitais mercantil, financeiro, produtivo e rentista.

CARDOSO (1964) trata da perda do poder do empresário inovador para as empresas, mostrando que a teoria clássica schumpeteriana estava ultrapassada, pois não diferenciava o capitalista do empreendedor, o que é falso, pois o mecanismo de suprir recursos para custear as inovações pode variar, ao passo que a função empresarial se mantém. Além disso, Schumpeter vê, como motivação principal do empreendedor, um incentivo ligado à propriedade privada (“a vontade de encontrar um reino privado”), ignorando a vontade de conquistar, criar e realizar. A função empresarial clássica é a de criar novas combinações entre meios de produção e crédito (empresas), para que possa haver desenvolvimento econômico, e não apenas crescimento. O desenvolvimento é uma evolução qualitativa conseguida através de inovações, enquanto o

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

crescimento é apenas o aumento da população e da riqueza. Essas novas combinações, na teoria schumpeteriana, podem decorrer de:

- Difusão de um novo bem ou nova qualidade de bem
- Adoção de um novo método de produção
- Abertura de um novo mercado
- Conquista de uma nova fonte de suprimento
- Execução de uma nova organização de qualquer indústria

Schumpeter, como ensina CARDOSO (1964), analisa o papel do empreendedor e também o empreendedor como figura:

“Trata-se de um tipo especial de atitude e de pessoa, desde que esta atitude só é acessível em proporção muito desigual e a relativamente poucas pessoas, de modo a constituir suas características marcantes. (...) o tipo de atitude em estudo, não somente difere da outra (que caracteriza todo homem de negócio) em conteúdo, sendo-lhe peculiar a “inovação”, como também no fato de pressupor aptidões diferentes, por natureza e não apenas e grau, daquelas de mera conduta econômica racional”.

Houve uma caracterização abstrata do empreendedor, incapaz de manter-se nas novas formas concretas de capitalismo.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

O empreendedor na época das grandes sociedades anônimas, em contraposição ao clássico, não se caracteriza apenas pela criação da empresa, mas pela capacidade de imprimir *continuidade efetiva* à nova combinação econômica implantada. Por isso, CARDOSO (1964) afirma que não só a noção tradicional schumpeteriana de empreendedor, mas também as críticas formuladas por Myers e Harbison, são insuficientes para explicar o empreendedor moderno. Assim, o autor faz as seguintes análises sobre o empreendedor na época das grandes sociedades anônimas:

a) o empreendedor e a burocratização

É pura mística crer que o empreendedor existe e atua isoladamente, somente conforme seus atributos particulares e vontade própria, pois se assim fosse não haveria desenvolvimento e criatividade na época das S.A. Duas razões inerentes ao capitalismo do “*big business*” modificaram radicalmente a ação empreendedora: a burocratização das empresas, que redefiniu o *modus faciendi* das “novas combinações” econômicas e a mudança nas motivações, objetivos e qualidades de personalidade dos dirigentes empresariais. Porém, apesar dessas mudanças, o autor afirma que a base do sistema permanece a mesma, ou seja, focado no lucro e mantendo as funções empresariais distintas da rotina administrativa. A ação empresarial era caracterizada pela invenção, pelo “talento individual para elaborar uma cadeia causal unilinear, engendrada a partir da execução de uma prática nova, cujo curso provável sobre o mercado era antecipado pelo gênio econômico”. Hoje, porém, o processo criativo de inovação

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

está integrado nas normas do dia a dia da empresa, sendo fruto do trabalho de técnicos, especialistas, cientistas. A inovação passa a ser multidimensional, muito mais função de um conjunto de fatos sociais do que das qualidades pessoais de um empreendedor de talento inventivo. “A empresa, não o empreendedor, constitui o sujeito do processo econômico. O que equivale a dizer que o capital e não o capitalista detém o segredo que explica o sistema.” Para CARDOSO (1964), os dirigentes econômicos que estão em condições de inovar a política das sociedades anônimas são os que detêm a *posição dominante*, que se localiza na interseção entre a empresa (ou organização) e as demais instituições sociais com que ela interage, como o Estado, o sistema financeiro, os Partidos, as outras empresas, os sindicatos, as federações de indústrias, etc. O pesquisador afirma que é preciso que a empresa disponha de mecanismos que forneçam a seus dirigentes as informações necessárias para a determinação das relações fundamentais de cada decisão com o conjunto de situações – dentro da empresa, no mercado e na sociedade – sobre as quais a decisão interferirá e em função das quais poderá ter êxito ou não. Ao colocar a empresa no fulcro da atividade empreendedora, CARDOSO (1964) antecipa, de certa forma, o que duas décadas mais tarde PINCHOT (1989) chamaria de “intrapreendedor”.

b) o novo capitalismo

O espírito capitalista permanece. O pensamento capitalista se modificou, pois mudaram as condições de realização do lucro no mercado e de inversão. A economia é cada vez mais “política”, dependendo da atuação de grupos de

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

pressão em assembléias gerais, como mostraram Berle e Means, e de alianças estratégicas.

CARDOSO (1964) critica o conceito de “controle gerencial”, dizendo que são mitos a democratização do capital e a separação entre propriedade e controle. Apesar do que chama de “absenteísmo industrial” (o controle à distância exercido pelos proprietários, através de *holdings* ou de diretores contratados entre administradores profissionais), o autor chama de ingênuos aqueles que acreditam que o afastamento dos “grandes capitalistas” da gestão diária das empresas seria o fundamento de uma “nova sociedade”, alterando as bases do regime capitalista para algo mais igualitário e democrático.

O sociólogo classifica os administradores como pertencentes à classe *proprietária*, substituindo a imagem do “self-made man” pela do “office-boy” que ascende todos os degraus da hierarquia administrativa até chegar à presidência e pelos profissionais que são recrutados por vias que não a escalada hierárquica: ingresso em níveis altos, de diretoria, por causa de “êxitos anteriores em negócios próprios, ingresso em companhias de propriedade dos pais, sucesso prévio como profissional liberal, principalmente como advogado, com recrutamento posterior para grandes companhias, e, finalmente, a seleção dentro das grandes companhias”. O autor alerta que, embora a *diversidade* na classe dos administradores possa ter aumentado, ou eles ainda são proprietários ou agem no interesse destes, por isso podendo ser considerados componentes da classe proprietária, já que as relações básicas do capitalismo (produção de lucros,

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

apropriação privada dos meios de produção e exploração do trabalho dos não possuidores, superposição e dominação de classes) continua inalterada.

c) os empreendedores no capitalismo contemporâneo

O autor enumera algumas mudanças ocorridas no capitalismo as quais, se não alteraram a essência e a identidade sistêmica do mesmo, geraram alterações significativas nas suas estruturas, instrumentos e métodos. Dentre as alterações ocorridas no pós-guerra, CARDOSO (1964) cita a modificação do papel do Estado (na época em que o trabalho foi escrito, a tendência era de aumento do intervencionismo, mas isso foi antes das crises do petróleo e da crise do padrão monetário internacional da década de 70, cf. FARIA, 1999) nas relações de trabalho dentro da empresa, nas formas de participação política. Como fenômenos causadores destas e de outras transformações, CARDOSO (1964) destaca a concentração de capitais, dos lucros e da capacidade de investimento e a rigidez do mercado mono ou oligopolístico que favorece o mercado especulativo, diminuindo o investimento produtivo.

Segundo o sociólogo, as elites dirigentes se tornaram elites políticas, tendo de desenvolver estratégias para contrabalançar a pressão dos grupos não proprietários capazes de influir no sistema de Poder. Esta nova situação permite compreender facilmente, na visão de CARDOSO (1964), o porquê da “redefinição dos requisitos concretos para a ação econômica criadora: a inovação, que

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

formalmente é função de qualquer grupo dirigente, dependerá para concretizar-se na atividade capitalista contemporânea, não só do talento inventivo (de que passam a desincumbir-se técnicos muitas vezes desligados das empresas, como é o caso da ciência produzida nas universidades), quanto da capacidade de persuasão e pressão política dos chefes de empresa”. O foco da mudança não foi a maior autonomia dos administradores, mas sim a complexidade das relações entre os vários grupos que operam em conexão com as empresas (acionistas, legisladores, administradores, financiadores, técnicos, funcionários estatais, consumidores). Para lidar com essa teia complexa de relações, as novas funções criadoras passam a ser muito mais dependentes de uma “visão global” do que do talento inventivo específico. Em resumo, o professor afirma que na economia moderna a complexidade das decisões ultrapassa a simples resolução sobre a “aquisição” dos meios necessários para a realização de um fim econômico, atingindo esferas do comportamento em que a capacidade de coordenação, de persuasão e de imposição políticas tornou-se fundamental.

CARDOSO (1964) indaga se houve alteração na função empresarial e se foram modificados os requisitos psico-culturais para exercê-la. Propõe uma visão histórica do empreendedor, enquanto categoria social concreta, que só pode ser definida “em conexão com o conjunto de relações sociais que dão sentido à sua emergência na história”, em vez da visão empírica (do empreendedor como pessoa isolada) comumente adotada.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

Conclui afirmando que o que se alterou no capitalismo foram as condições de produção de lucro, não o sistema de apropriação vigente nem as relações de exploração e dominação social. Como o empreendedor capitalista é peça do sistema, variaram suas técnicas e seus procedimentos e, nesse sentido, novos “tipos de homem” são requeridos. Este tipo, selecionado através de novos canais dentro da elite proprietária, deve ser capaz de *inovar para obter lucros*, bem como de *influir* na esfera política visando à obtenção de vantagens para seu negócio.

Mais uma vez antecipando o conceito de intrapreneendedor, CARDOSO (1964) afirma que a inovação, decisão tomada em face de alternativas cambiantes, só pode ser efetivada enquanto chance se houver as condições adequadas. Essas condições são determinadas historicamente pelo domínio das posições-chave e da capacidade de controle das situações sociais de existência, de forma a poder transformar o propósito criador em ato. Como o domínio e o controle se dão no interior das grandes empresas, nela são maiores as chances de inovação. Por isso, CARDOSO (1964) considera empreendedor tanto aquele que inova através de novas combinações (o empreendedor tradicional) quanto aqueles que galgam postos de direção em grandes empresas para dominar posições-chave da sociedade (os intrapreneendedores “*avant la lettre*”).

Podemos perceber que a realidade dos empreendedores estudada pelo sociólogo permanece atual sob muitos aspectos, e de certa forma se tornou mais complexa e desafiadora com o fenômeno da globalização, visto que a concentração e as desigualdades presentes na década de 60 vêm crescendo desde então. A isso

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

alia-se o fato de que o capital necessário para se obter um produto, nesta época de “*science-based industry*”, é enorme (apesar de haver muitas áreas onde a criatividade e o talento inventivo do indivíduo ainda são mais importantes), já que na sociedade informacional ocorre a “progressiva conversão das ciências exatas, biomédicas e humanas em técnicas produtivas” (FARIA, 1999), demandando pesados e crescentes investimentos em tecnologia para se obter uma invenção (que é, ao lado do sucesso comercial, um componente importante da inovação, como veremos adiante). O empreendedor tem de se confrontar com todos esses desafios, além de vencer a questão cultural da sociedade baseada em organizações, onde o indivíduo é definido a partir da empresa da qual faz parte.

Sem dúvida, aqueles que suportarem enfrentar tais obstáculos poderão obter grandes retornos em contrapartida, como compensação pelos riscos. Porém, nem toda pessoa quer ou é capaz de assumir tais riscos visando à realização de uma inovação, somente os empreendedores o fazem.

O estudo temático é justificado por seu impacto nos rumos do mundo capitalista, sob os aspectos social, econômico e tecnológico.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Pretende-se, com este estudo, alcançar os seguintes objetivos:

1. Buscar uma definição do que seja um empreendedor
2. Enumerar e discutir os principais mitos que existem em torno de sua figura
3. Verificar a existência de “traços” característicos dos empreendedores e estudar as características básicas comuns aos empreendedores, se houver

Para atingir tais objetivos, serão analisados seis casos de empreendedorismo no Brasil, averiguando as principais características do empreendedor nacional, que sofre uma série de restrições decorrentes da falta de uma política agressiva de incentivo a novos negócios, da situação de crise permanente e elevadas taxas de juros, da imagem negativa do produto brasileiro no exterior, da falta de mão-de-obra qualificada, dentre tantos outros empecilhos.

2. DEFINIÇÃO DE EMPREENDEDOR

2.1 Visão multidimensional

A tentativa de se definir com precisão o conceito de “empreendedor” esbarra em três aparentes obstáculos:

- a) Há uma grande variedade de propostas.
- b) É um conceito histórico-cultural, que se altera com o tempo.
- c) Quem é empreendedor normalmente não se define como tal

No entanto, a imprecisão e mutabilidade do termo acabam por trazer certos benefícios. Afinal, a primeira decorre da própria variação entre os empreendedores, que se revelam em diferentes formas de atuação. Já a mutabilidade permite que os “Entrepreneurial Studies” estejam sempre sintonizados com as constantes mudanças que ocorrem na área.

Para uma compreensão de como o empreendedor é entendido atualmente pelos vários proponentes (pesquisadores, professores, “gurus”, empresários, consultores) não é possível que nos fixemos a um único conceito. Outro aspecto torna esse trabalho mais difícil: há poucas pessoas que se definem como empreendedores. Normalmente identificam-se com a empresa que criaram ou usam termos bastante genéricos como “empresário”, “homem de negócios”, “comerciante”, “industrial”.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Na verdade, cada definição sugerida revela uma parte do empreendedor, deixando de lado, numa espécie de “face oculta”, muitas outras características relevantes. Entendemos que seria um esforço enorme e inexoravelmente ineficaz tentar chegar a um conceito absoluto, puro, que valesse para todo empreendedor, em qualquer época e lugar.

Não obstante ser praticamente impossível (ou, no mínimo, contraproducente) conceituar um empreendedor na sua inteireza, acreditamos que a adoção de uma visão multidimensional sobre o objeto em questão possa minimizar as distorções e nos aproximar de um conceito menos vago, capaz de amenizar sua polissemia. Ainda que esse conceito tenha um prazo de validade, podendo vir a perecer com o passar do tempo.

Há percepções de empreendedorismo de vários tipos. Algumas, como as citadas por RONSTAD (1984), são engraçadas, irreverentes. Têm a marca da rebeldia e da liberdade, peças-chave da vida empreendedora: “O mais importante é que elas carregam a marca da liberdade; e liberdade, como já foi dito, é uma marca registrada da vida empreendedora”.

Algumas dessas percepções bem-humoradas:

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

“Empreender é algo parecido com guiar um carro em direção a um semáforo fechado e não necessariamente parar”

“Empreender é iniciar um negócio, e isso é a coisa mais divertida que se pode fazer vestido”

“Posso sentir o cheiro da Ferrari”

“Abocanhe mais do que você pode mastigar. Então mastigue!” (Roger Babson)

“Você pode fazer qualquer coisa que você queira fazer” (Wally Amos)

“Se você, aos trinta anos, não for um milionário ou um falido, você não está de fato empreendendo” (Nolan Bushnell)

2.2 Evolução histórica dos conceitos

De acordo com RONSTAD (1984), o termo empreendedor deriva do francês “entrepreneur”, que significa, numa tradução livre, “o que se mete no meio”. O verbo “entreprendre”, em francês, significa “to undertake” em inglês, que se traduz como *empreender, incumbir-se de, encarregar-se de, comprometer-se*. O dicionário Webster define empreendedor como “uma pessoa que organiza e gerencia um empreendimento, assumindo o risco por amor ao lucro”.

Na Idade Média, o empreendedor era um “empreiteiro”, aquele que tinha que cumprir dada tarefa até o final, sem suportar outros riscos (exemplo: construção de uma muralha). No século XVII o elemento risco passa a ser um componente do processo de empreendedorismo, por causa dos contratos com o governo. Neles, uma pessoa se comprometia a fornecer produtos ou serviços ao Estado a preços pré-fixados, podendo obter lucros ou prejuízos.

No século XVIII, muito se discutiu sobre o assunto. Cantillon, citado por RONSTAD (1984), separava o empreendedor capitalista, que emprestava recursos, do empreendedor que trabalhava usando seus próprios recursos. Quesnay, citado pelo mesmo autor, afirmava que o empreendedor era um “tenant farmer”, um arrendatário de latifúndio que alugava propriedade a um preço fixo e produzia uma dada quantidade de produtos com certos fatores a certos preços. Turgot e Beadeau, segundo RONSTAD (1984), acrescentaram as noções de

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

planejamento, supervisão, organização e propriedade. Estes conceitos, à exclusão da “propriedade”, curiosamente reaparecem como sendo tarefas do administrador, do “manager”, na teoria da administração científica.

A Inglaterra, com a Revolução Industrial, trouxe o termo “undertaker” (como originalmente eram conhecidos os organizadores de funerais), que mais tarde foi substituído por “capitalista” e, hoje em dia, por “empreendedor”.

Segundo RONSTAD (1984), o economista escocês Adam Smith definia o empreendedor como alguém que arriscava seu patrimônio nos negócios. Por isso, costumava equipara-lo ao capitalista, não distinguindo os juros ganhos por este dos lucros daquele. Esta posição foi criticada por Jean Baptiste Say, no início do século XIX.

Muito provavelmente por influência do mecanicismo e do racionalismo, os economistas clássicos do século XIX se preocuparam muito mais com as forças automáticas e impessoais do mercado do que com qualquer elemento subjetivo, como o empreendedor. Este só volta à cena em 1876, com o economista norte-americano Francis Walker, cf. RONSTAD (1984), que distinguia claramente entre o capitalista, que fornecia capital, recebendo juros em pagamento, e o empreendedor, cujo lucro era resultado não da posse de uma vultosa soma de riquezas, mas sim de suas capacidades e habilidades empresariais como gestor.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Estudos de Berle & Means, de 1933 (*The modern corporation and private property*) e 1959 (*Power without property, a new development in american political economy*), conforme CARDOSO (1964), mostraram que os donos das empresas (acionistas) via de regra não influíam muito na gestão dos negócios, ao mesmo tempo em que os administradores possuíam ínfimas porções do capital social da empresa. O conflito de interesses permanece até hoje, na forma da Teoria da Agência, apesar de haver mecanismos para o alinhamento dos mesmos em torno de uma unidade de direção.

A Teoria da Agência, explicada por BRIGHAM, GAPENSKI & EHRHARDT (1999) afirma resumidamente que os gerentes (managers) recebem poder dos donos - os acionistas - para tomar decisões. No entanto, os gestores têm metas e objetivos individuais que são contrários a ou ao menos diferentes da maximização de valor para os acionistas. Surge um relacionamento de agência quando um ou mais indivíduos chamados de *principais* contratam outro(s) indivíduo(s) ou organização, os *agentes*, para prestar algum serviço, a ser realizado mediante a delegação do poder-autoridade de tomada de decisão.

Os principais conflitos de agência ocorrem entre acionistas e credores (o que foge ao escopo do presente estudo) e entre Acionistas e Gestores: quando não há uma coincidência entre ambas as posições. Neste caso último, um empreendedor que fosse dono de 100% de sua empresa, sem outros sócios (o que é proibido pelo Direito brasileiro atual, no caso das sociedades comerciais), estaria tomando todas as decisões no sentido estrito de maximizar sua própria riqueza. Quando a

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

gestão é realizada por um terceiro, entretanto, surgem conflitos do tipo: aumentar salários (no caso dos EUA, onde é o Conselho de Administração que os define) *versus* gerar mais lucros por ação; melhorar instalações e aumentar o conforto dos escritórios *versus* reduzir custos; inchar o tamanho da empresa para garantir o emprego *versus* gerar vantagens competitivas; realizar ações beneficentes que trazem fama e glória *versus* manter a saúde financeira da empresa. Todas as primeiras ações beneficiam o gerente, as segundas, os acionistas. O empreendedor, ao aceitar novos sócios e contratar gerentes, deve ter em mente esse problema, que não existe quando ele atua por si só, de controlar, punir, incentivar e limitar os gestores para que estes maximizem seu retorno. Algumas soluções possíveis, que sempre geram custos de agência (auditorias, gastos com uma estrutura que limite ações não desejadas dos gestores e o custo de oportunidade de tais restrições à ação gerencial) são compensações financeiras, intervenção direta dos acionistas, ameaças de demissão ou de aquisições hostis. Pode-se pesar a questão moral envolvida e reduzir os conflitos através de monitoramento bem como de vinculação da remuneração ao desempenho.

A compreensão dos problemas de agência é fundamental, pois os empreendedores podem, à medida em que suas empresas crescem e prosperam, mudar de papel, tornando-se apenas acionistas e contratando administradores.

Essa distinção entre administradores e empreendedores, que comentaremos no item 2.3, foi a base de toda a teoria moderna sobre empreendedorismo, que

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

surgiu graças à inadequação das antigas teorias de economia e administração em abordar tal conceito.

MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL (2000) mostram a compreensão do empreendedor do ponto de vista da economia.

O empreendedor tem papel proeminente na teoria econômica neoclássica e na teoria do oligopólio, mas em ambas esse papel é limitado à decisão de quantidade e preço da produção. Essa visão “menor” que se tem sobre o empreendedor foi criticada por Karl Marx, que os elogiava como agentes de mudanças econômicas e tecnológicas (não as sociais), e principalmente por Joseph Schumpeter.

Para este pensador, mais importavam as tentativas de maximizar lucros, do que a maximização em si. A análise das estruturas e da parte tangível e “estável” do capitalismo não é tão relevante quanto a forma pela qual essas estruturas são criadas e destruídas: a destruição criativa, a força motriz do capitalismo que o mantém e o impulsiona para a frente.

E o responsável por dirigir essa força é o empreendedor.

O empreendedor não é o inventor de um produto novo ou quem investiu o capital na sua produção, mas sim aquele com a idéia do negócio. O criador de “novas combinações”, que só exerce o papel de empreendedor se promover a inovação.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Para Schumpeter, os empreendedores “não acumulam nenhum tipo de bens, não criam meios de produção, mas empregam os meios de produção existentes de maneira diferente, mais apropriada, mais vantajosa. Eles implantam novas combinações”. Seu lucro, ao qual não corresponde nenhuma dívida, é um lucro empreendedor, uma renda schumpeteriana, pois o capitalismo estaria arcando com o risco.

Na tentativa de obter uma visão menos distorcida do empreendedor, listamos a seguir os principais conceitos sugeridos desde o século XIX (RONSTAD, 1984):

- **Jean Baptiste Say (1815)**

“O agente que une todos os meios de produção e que encontra no valor dos produtos o restabelecimento de todo o capital que ele empregou, dos salários, dos juros e alugueres pagos, bem como de seu lucro”.

- **Richard Ely & Ralph Hess (1893)**

“ Na vida real, os fatores e agentes da produção são quase infinitos, mas para simplificar a análise os economistas os agruparam em quatro categorias ou classes: trabalho, imóveis, capital e empreendedor. Este último é o proprietário final dos negócios empresariais, que toma as decisões e assume os riscos implicados por tais decisões. As contrapartidas de tais categorias são, respectivamente, salários, aluguéis,

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

juros e lucros". É interessante notar que livros atuais de microeconomia como Microeconomia, como o de Pindyck & Rubinfeld, por exemplo, ainda trazem apenas os três primeiros conceitos.

"Pessoas que assumem a tarefa e a responsabilidade de combinar os fatores de produção numa organização empresarial e manter essa organização em operação. São chamadas de empreendedores (*entrepreneurs*) ou empresários (*enterprisers*). Também chamados de "capitães de indústria", sobre eles recai a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso das forças empresariais por eles comandadas."

"Resumidamente, o empreendedor organiza e opera um negócio para ganho pessoal. Ele paga preços de materiais consumidos, aluguel de imóveis, salários de funcionários e juros pelo capital usado. Contribui com sua iniciativa, habilidade de planejamento, organização e administração da empresa. Também assume a probabilidade de ganho ou perda decorrente de circunstâncias que estão fora de seu controle. O resíduo líquido das receitas anuais da empresa, depois de pagos todos os custos, ele retém para si".

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

- **Joseph Schumpeter (1934)**

“A função do empreendedor é a de reformar ou revolucionar o padrão de produção através da exploração de uma invenção ou, de forma mais genérica, de uma possibilidade tecnológica inédita de se produzir um novo produto ou produzir um já existente de uma nova forma, por meio da abertura de novas fontes de suprimento de materiais ou um novo mercado para os produtos, da reorganização de uma indústria e assim por diante.”

“Essa função não consiste essencialmente em inventar algo ou alterar as condições que a empresa explora. Consiste em realizar, fazer acontecer.”

“ O empreendedorismo consiste em fazer coisas que geralmente não estão no curso normal dos negócios, em sua rotina; é essencialmente um fenômeno que se subordina a um aspecto mais amplo de liderança”

“Sempre enfatizei que o empreendedor é alguém que torna as coisas realidade, que faz acontecer, não necessariamente alguém que inventa algo”

“A função empreendedora não precisa estar personificada em uma pessoa física. Todo ambiente social têm seus próprios meios de preencher a função empreendedora.”

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

- **David McClelland (1961)**

“Alguém que exerce algum controle sobre os meios de produção e produz mais do que pode consumir de modo que seja capaz de vender ou trocar esse excedente com vistas à receita individual ou familiar.”

- **Alfred Chandler (1962)**

“Aqueles que realmente alocam recursos disponíveis são os homens chave em qualquer empresa. Por causa de seu papel crítico na economia moderna, são definidos como empreendedores. Em contraste, aqueles que coordenam, avaliam e planejam dentro das possibilidades dos meios que foram alocados para eles são os gerentes. Então, decisões e ações *empreendedoras* referem-se a alocação ou realocação dos recursos para a empresa como um todo, enquanto que ações *operacionais* referem-se ao trabalho com recursos já alocados por outrem”.

- **Peter F. Drucker (1964)**

“Economistas falam em maximização dos lucros nos negócios. Isso é vago e sem significado. Mas maximização de oportunidades é uma definição significativa e precisa do trabalho do empreendedor. Isso implica que eficácia é mais importante que eficiência, no mundo dos negócios. A questão

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

pertinente não é como fazer as coisas certo, mas sim como encontrar as coisas certas a fazer e concentrar recursos e esforços nelas.”

“O trabalho específico do empreendedor é criar empresas capazes de construir o futuro, de se transformarem a si próprias em novos negócios”.

- **William Baumol (1968)**

“O empreendedor (aja ele ou não também como gestor) tem diferentes funções. É seu trabalho localizar novas idéias e pô-las em prática. Ele deve liderar, talvez até inspirar; não pode permitir que as coisas caiam na rotina e sua prática de hoje nunca é boa o suficiente para o amanhã. Em resumo, é o inovador Schumpeteriano e algo mais. É o indivíduo que exerce a liderança”

- **Orvis Collins & David Moore (1970)**

“ O empreendedor independente é uma pessoa que criou uma organização a partir do nada”

- **John Hornaday & John Abud (1971)**

“O empreendedor de sucesso é definido como um homem ou mulher que *iniciou* um negócio onde não havia nenhum antes.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

- **Justin G. Longenecker & John Schoen (1975)**

“O ponto é que os empreendedores avaliam situações em termos do que é significativo para eles, o que muitas vezes exclui aspectos financeiros e quantitativos, e então eles agem”.

- **Albert Shapero (1975)**

“Em quase todas as definições de empreendedores, há uma concordância no que se refere a estarmos falando de um tipo de comportamento que inclui: (1) tomada de iniciativa, (2) a organização ou reorganização de mecanismos sócio-econômicos para colocar recursos e situações em prática (3) a aceitação do risco de falhar. O maior recurso utilizado pelo empreendedor é ele mesmo.”

- **Karl Vesper (1980)**

“ O papel do empreendedor pode ser delineado de diversas formas e tende a apresentar-se diferente sob diversas perspectivas. Para um economista, um empreendedor é aquele que junta recursos, trabalho, materiais e outros ativos em uma combinação que aumenta seu valor, e também aquele que introduz mudanças, inovações e uma “nova ordem”. Para um psicólogo, é uma pessoa tipicamente guiada por algumas forças: necessidade de obter algo, experimentar, realizar, insubordinar-se. Um político contrário pode ver o empreendedor como um subversivo difícil de controlar, enquanto um político

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

favorável pode vê-lo como uma pessoa que encontra meios efetivos de realizar coisas. Para um homem de negócios, o empreendedor pode se revelar uma ameaça, um competidor agressivo, enquanto para outro pode ser visto como um aliado, uma fonte de suprimento, um consumidor ou alguém digno de receber investimentos. Para um filósofo comunista, o empreendedor pode ser entendido como um predador, alguém que usurpa recursos e explora o trabalho alheio. A mesma pessoa seria vista por um filósofo do capitalismo como alguém que cria riqueza para os outros, que encontra melhores caminhos de utilizar recursos e reduzir desperdícios, que gera empregos para a sociedade.”

- **Nicholas Stacey (1980)**

“ O empreendedor explora muitas avenidas para assegurar o sucesso, sem se desanimar com fracassos ao longo do caminho. Ele assimila perdas rapidamente, levanta-se do chão, sacode a poeira e tenta de novo”.

- **Gordon Baty (1981)**

“Um empreendedor pode considerar-se vitorioso quando sua empresa está em uma posição na qual, para continuar a crescer em vendas e lucros, é necessário um novo e substancial aporte de capital.”

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Das várias definições acima, podemos extrair alguns elementos primordiais, necessários mas não suficientes (ou seja, em um elenco não taxativo, aberto, meramente exemplificativo) para a definição do empreendedor. Assim, pode-se afirmar que **inovação, mudança de padrões estabelecidos, reorganização de um ou mais fatores de produção/modos de comercialização, exposição a riscos, busca do lucro como meio para o fim de uma realização pessoal, identificação e aproveitamento das oportunidades, persistência racional, capacidade de realização e liderança** são predicados comumente atribuídos ao empreendedor. Reafirmando nossa convicção inicial, no entanto, não ousaremos propor uma única definição, definitiva, sobre o empreendedor. Tanto assim que o próximo ponto traz mais definições, características e enumerações, numa tentativa de diferenciação cada vez maior da figura do empreendedor.

2.3 Diferenças entre administradores, empreendedores e intraprenevedores

Louis Jacques Fillion, em seu artigo “Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares” (2000), faz uma comparação entre o empreendedorismo e o gerenciamento. O autor, baseando-se em diversos autores (Timmons, Hornaday, Hisrich, Brockhaus e Horwitz), cita as características comuns aos empreendedores:

Características comuns aos empreendedores

- **Apresentam tenacidade**
- **Possuem capacidade de tolerar ambigüidade e incerteza**
- **Fazem bom uso de recursos**
- **Correm riscos moderados**
- **São imaginativos**
- **Voltam-se para resultados**

No entanto, Fillion observa que tais características podem ser encontradas em qualquer empreendedor, mesmo aqueles proprietários de pequenos negócios, auto-empregados, etc. e sugere o que seriam as características de um empreendedor bem sucedido:

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Características de empreendedores bem sucedidos:

- Valores e cultura de empreendedorismo adquiridos por meio de contato com, pelo menos, um modelo de empreendedor durante a juventude
- Experiência em negócios
- Diferenciação
- Intuição
- Envolvimento
- Trabalhadores incansáveis
- Sonhadores realistas (visionários)
- Líderes
- Trabalham em rede com moderação
- Têm seu próprio sistema de relações com os empregados
- Controladores do comportamento das pessoas ao seu redor
- Aprendizagem dos seus próprios padrões

Assim, os empreendedores diferem substancialmente dos administradores/gerentes, não só por suas características psicológicas mas por seu método de trabalho (imaginação, projeto e operação de seus sistemas de atividades humanas). A comparação dos resultados dos trabalhos de Wortman e Bierkenholz, no campo do empreendedorismo, com os de Mintzberg, Boyatzis, Kotter e Hill no campo gerencial levou Filion a construir o seguinte quadro

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

comparativo, que mostra as diferenças nos sistemas de atividades de gerentes e empreendedores:

Quadro 1 - Diferenças nos sistemas de atividades de gerentes e empreendedores

GERENTES	EMPREENDEDORES
Trabalham com a eficiência e o uso efetivo dos recursos para atingir metas e objetivos	Estabelecem uma visão e objetivos e identificam os recursos para torná-los realidade
A chave é adaptar-se à mudança	A chave é INICIAR as mudanças
O padrão de trabalho implica análise racional	O padrão de trabalho implica imaginação e criatividade
Operam dentro da estrutura de trabalho existente	Definem tarefas e funções que criem uma estrutura de trabalho
Trabalho centrado em processos que levam em consideração o meio em que ele se desenvolve	Trabalho centrado na criação de processos resultantes de uma visão diferenciada do meio

Fonte: Filion (2000)

Cabe ressaltar que ambos, empreendedores e gerentes, possuem os atributos acima, embora em proporções diferentes, havendo predominância (e não exclusividade) de algumas características sobre outras em cada caso. Assim, há complementaridade entre os papéis de gerente e empreendedor. Estes papéis, contudo, são diferentes e exigem requisitos educacionais diferentes, que serão abordados na questão do aprendizado, no item 3.2 *infra*.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

Quanto aos *intrapreendedores* (do inglês *intrapreneurs*), uma contribuição significativa foi dada por PINCHOT (1989).

Intrapreendedores ou Intrapreneurs são, na definição de Pinchot, "todos os sonhadores que realizam. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intrapreendedor pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa". Para o autor, o empreendedor nada mais é do que um intrapreendedor fora de uma organização.

Esses empreendedores internos são pessoas que recebem incentivo, liberdade e recursos das empresas para as quais trabalham com o objetivo de transformar suas idéias em produtos lucrativos. É possível ser empreendedor sem ter que deixar uma organização e criar uma nova. Toda a emoção, o risco e o retorno de empreender podem ser vivenciados dentro da empresa. Alguns exemplos de intrapreendedores e suas inovações:

- **Dick Bratt:** Abrasivos Norton feitos de sobras
- **P. D. Estridge:** Computador pessoal IBM
- **Art Fry:** Post-IT da 3M
- **Lee Iaccocca:** Ford Mustang
- **Clarence Johnson:** Lockheed (primeiro bombardeiro a jato tático dos EUA)
- **Stephanie L. Kwolek:** Fibra Kevlar, da Dupont
- **John L. Webb:** Xerox 2600

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Para a empresa, as vantagens de contar com intraprenehendedores entre seus quadros são óbvias, pois eles trazem consigo todos os benefícios da inovação. Porém, o que levaria um empreendedor a desistir de um projeto próprio para continuar a inovar para uma empresa de terceiros?

Pinchot, inspirado em parte por Bob Schwartz, acabou com a crença de que empreendedores são ávidos por dinheiro, construtores de impérios com pouco apego à ética. Na verdade, muitos ficam milionários por acaso, já que sua grande motivação é, na verdade, atender a uma necessidade das pessoas através da concretização de uma idéia - muitas vezes novos produtos ou serviços. Assim, uma empresa consegue reter intraprenehendedores com seus atrativos: apoio, instalações, investimentos, tecnologia, recursos de pessoal, poder mercadológico, se puder evitar que a burocracia iniba o intraprenehedorismo.

Os intraprenehendedores abandonam as empresas normalmente por falta de poder para a ação, algo que para eles é tão importante quanto a remuneração. Dentro de uma empresa, o empreendedor interno fica mais limitado, precisa pedir autorizações e convencer seus superiores, não pode lançar mão dos lucros obtidos em um projeto de sucesso para financiar novas idéias. Uma sugestão de Pinchot para solucionar essa questão é o intracapital, uma espécie de fundo para financiar futuros intraprenehimentos de pessoas inovadoras. A inovação não é apenas a invenção, mas sua transformação em sucesso comercial (implementação).

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Ao promover eficazmente o intrapreendedorismo, aliam-se as vantagens de uma grande empresa com as de uma pequena. Essa promoção pode ser feita por meio de *joint ventures*, parcerias de pesquisa e desenvolvimento, licenciamento, acordos de marketing e especialmente pela interação voluntária e integração estratégica de grandes empresas com pequenos fornecedores. Pinchot acredita que no futuro, os intrapreneurs terão cada vez mais importância, interagindo em grupos e utilizando a grande corporação como um *locus* de reunião de seus talentos, em padrões voluntários, sinérgicos e cooperativos (complexos demais para serem planejados em estruturas top-down).

Os dez mandamentos do Intrapreneur, segundo Pinchot, são:

1. Vá para o trabalho a cada dia disposto a ser demitido
2. Evite quaisquer ordens que visem a interromper seu sonho
3. Execute qualquer tarefa necessária a fazer seu projeto funcionar, a despeito da sua descrição de cargo
4. Encontre pessoas para ajudá-lo
5. Siga sua intuição a respeito das pessoas que escolher e trabalhe somente com as melhores
6. Trabalhe de forma clandestina o máximo que puder - a publicidade aciona o mecanismo de imunidade da corporação
7. Nunca aposte em uma corrida, a menos que esteja correndo nela
8. Lembre-se de que é mais fácil pedir perdão do que pedir permissão

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

9. Seja leal às suas metas, mas realista quanto às maneiras de atingi-las
10. Honre seus patrocinadores

Um intrapreneendedor, assim como um empreendedor, utiliza-se de sua visão como força motriz de seu sucesso. Essa visão deve ser bastante clara e completa, não só de um produto acabado, mas de todo o processo e contextos operacionais, mercadológicos, financeiros, etc. Pode não chegar ao nível de detalhamento e precisão de um especialista da área, mas possui o mérito insubstituível de enxergar o todo, ter a visão do negócio, e agir para torná-la realidade. Além de ter visão, os intrapreneendedores geralmente tem de passar por cima por organogramas e descrições de cargos para conseguir o que querem, inclusive dispondo-se prontamente a realizar tarefas "menores", quando necessário, porque eles têm uma profunda necessidade de ação, não conseguindo ficar planejando indefinidamente.

Afora essas características, os intrapreneurs colocam suas prioridades acima de tudo, autodeterminando metas (com um alto padrão interno, não se contentando com pouco), fazendo coisas que não lhes foram solicitadas, como na canção My Way, de Frank Sinatra. Aprendem com os erros, sendo otimistas e assumindo os próprios fracassos, pensando como poderiam ter feito de maneira melhor. Assumem riscos pensando nos retornos de médio e longo prazo.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

O "enquadramento" de empreendedores dentro de empresas só é possível porque há muitas características que o senso comum julga fazerem parte da personalidade empreendedora, mas que na realidade não passam de mitos, imagens preconcebidas e sem apoio na realidade.

Esses mitos são o objeto de discussão do próximo capítulo.

2.4 Mitos

Mito vem do grego *Mythos* e significa coisa ou fato que não tem um significado real. É algo difundido entre o senso comum mas que não encontra respaldo nos fatos. Fantasias e utopias criadas em torno de um tema.

A seguir, citamos os mitos mais comuns que rondam os empreendedores. Foram utilizadas diversas fontes, em especial PINCHOT (1989), TIMMONS (1994) e RONSTAD (1984):

Mito 1 - Empreendedores nascem feitos

É certo ser necessário um certo grau de inteligência, energia, caracteres psicológicos e fisiológicos (“fatores genéticos”, segundo RONSTAD, 1984). Essas são condições necessárias mas não suficientes. Os empreendedores são moldados, forjados a partir da experiência, do aprendizado, seja formal ou informal, da cultura, da inserção social. E as características mais importantes dos empreendedores, a vontade e capacidade de realização, podem ser influenciadas pela vontade. O empreendedorismo é muito mais voluntarista que determinista.

Mito 2 - Qualquer um pode começar um negócio

Sim, o problema consiste em dar continuidade e condições de sobrevivência à empresa, para que a inovação se concretize (a invenção atinja o sucesso comercial).

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Mito 3 - Dinheiro é o fator mais importante para se montar uma empresa

A falta de dinheiro é usada como justificativa para muitas falhas de negócios incipientes. No entanto, ela geralmente representa um sintoma da existência de problemas fundamentais, e não uma causa. A idéia não é suficientemente boa, empreendedor não considerou projetos mais simples ou não soube “vender” sua idéia com criatividade, etc.

Mito 4 - Empreendedores não têm chefe e são completamente independentes

Pelo contrário, os empreendedores são alvo de uma pressão e cobranças de múltiplas fontes: investidores, bancos, clientes, funcionários da equipe, etc. Têm que prestar contas e justificar suas decisões com muito mais freqüência e rigor do que meros empregados.

Mito 5 - São jovens e cheios de energia

Não necessariamente. Há muitos exemplos de empreendedores que montaram seus negócios depois de aposentados, ou que saíram de uma longa trajetória de carreira para fazer sua “revolução pessoal”. Apesar da idade, apresentam a mesma disposição para trabalhar e realizar que os jovens. Exemplos reais de empreendedores não tão jovens: Abraham Kasinski, Girz Aronson, dentre outros.

Mito 6 - Empreendedores trabalham mais do que executivos de grandes companhias

Podem trabalhar mais ou menos. Depende do tipo de empreendimento, da disposição do empreendedor, de seu estilo de trabalho, de sua preocupação com a qualidade de vida, etc. Ver mito 11.

Mito 7 - Empreendedores são lobos solitários

Esse mito foi desmentido por uma pesquisa realizada pela consultoria Accenture. Nela, a empresa Accenture busca demolir o que chama de “Myth of Lone Entrepreneur”, ou o Mito do Empreendedor Solitário. O estudo revela que os verdadeiros empreendedorismo não é uma perseguição solitária de um fim, mas um comportamento de alta colaboração de alta importância para qualquer nação e organização, independentemente de seu tamanho.

O trabalho, denominado “Liberating the Entrepreneurial Spirit” (Liberando o espírito empreendedor) sugere que as empresas urgentemente fomentem o empreendedorismo mediante a adoção de métodos mais alinhados aos ambientes cultural e social dos países em que operam, já que a abordagem clássica à americana não é necessariamente a correta para o resto do mundo.

Os líderes de negócios consideram o empreendedorismo como de alto grau de importância (95% o consideram “importante para o sucesso”). Mas os executivos estão claramente nervosos quanto à dar liberdade de agir para seus funcionários. Enquanto 70% reclamam que seus empregados não têm espírito empreendedor

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

suficiente, 50% acreditam que é possível que os empregados sejam “demasiadamente empreendedores”. Os executivos confiam muito mais em suas próprias habilidades - 89% afirmam que agem de forma empreendedora.

No entanto, um novo estilo de liderança é necessária para criar um ambiente genuinamente empreendedor. O foco deve ser na colaboração e no trabalho em equipe, ao invés de simplesmente a promoção de indivíduos isolados.

É um erro acreditar que o empreendedorismo se confine apenas a pequenos negócios ou start-ups. As grandes empresas também devem liberar o espírito empreendedor para se adaptar e sobreviver ao século XXI, afirma o International Chairman da Accenture, Vernon Ellis. Os executivos devem confiar nos funcionários para que estes ajam de forma empreendedora, sem medo de falhas. Os potenciais benefícios são estrondosos, enquanto a falta de empreendedorismo pode gerar severas consequências tanto para a empresa quanto para a sociedade.”

Segundo Ellis, A realidade do mercado é simples: as empresas que favoreçam o empreendedorismo intraorganizacional serão as líderes de mercado amanhã. Para que isso ocorra, entretanto, é necessário que as companhias repensem suas culturas e criem sistemas que encorajem e recompensem o comportamento empreendedor. O encorajamento ao empreendedorismo tem como fatores principais atitudes sociais e culturais, por isso os executivos devem entender e respeitar as diferenças entre os países. Algumas barreiras ao empreendedorismo

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

podem ser atitudes negativas em relação ao sucesso, aversão a riscos ou fracassos.

Essa conclusão é resultado de um estudo de 18 meses da Accenture, envolvendo 880 executivos sênior em 22 países, clientes, CEOs, políticos e outros formadores de opinião, além de uma exaustiva análise de dados econômicos e pesquisas secundárias.

O estudo define empreendedorismo como a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas, mediante a aplicação de criatividade, direcionamento e disposição para assumir riscos.

Mito 8 - Empreendedores são jogadores

De forma alguma. O empreendedor assume riscos moderadamente como uma função de suas habilidades, não da sorte. Todo risco é assumido depois de pesadas as possibilidades de retorno. O empreendedor apresenta alto grau de responsabilidade e comprometimento individual. Ver mito 21.

Mito 9 - Qualquer empreendedor com uma boa idéia pode atrair investimentos de risco

Nos Estados Unidos, apenas entre 1 e 3 de cada 100 empreendedores com boas idéias conseguem atrair capitalistas de risco.

Mito 10 - Empreendedores querem o show todo só para eles

Empreendedores bem sucedidos sabem trabalhar em equipe, delegar atividades.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Reconhecem que precisam dos talentos de terceiros como instrumento para concretizar seu empreendimento.

Mito 11 - Empreendedores sofrem um estresse tremendo

Não mais que altos executivos. Depende de como é a relação do empreendedor com seu trabalho, da sua capacidade de manter uma vida pessoal saudável. Ver mito 6.

Mito 12 - Empreendedores fazem, não pensam (intuição *versus* capacidade analítica, para Pinchot)

Na atividade empreendedora, há um preconceito contra aqueles que operam em bases de conhecimento e planejamento, refletido do lema “Entrepreneurs are doers, no thinkers” (“Empreendedores são fazedores, não pensadores.” RONSTAD, 1984). Porém, não há empreendedores que agem sem pensar ou que arriscam tudo, como jogadores (ver mito 8 acima). Na verdade, pensam muito bem antes de cada passo que dão, tanto que há uma infinidade de negócios *não iniciados*, que a história não nos conta, porque os empreendedores decidiram abandoná-los antes de iniciá-los, pois pensaram e chegaram a conclusão de que não haveria possibilidades de concretização de seus planos. No entanto, quando os fatos são favoráveis, eles fazem, com uma capacidade combinada de pensar, entender acurada e rapidamente uma situação particular e agir no momento certo. São pensadores que realizam.

Mito 13 - O Empreendedor Puro

Quem é empreendedor? O que separa a “inovação” das “operações”, no mundo dos negócios? Alguns consideram empreendedores apenas os que inovam tecnologicamente, outros aqueles que abrem um negócio próprio em qualquer setor, outros ainda aqueles que abrem vários negócios durante uma “carreira empreendedora”. No entanto, qualquer tentativa de criar um “arquétipo” ou modelo puro de empreendedor falha por ser uma simplificação excessiva e mero reducionismo.

Mito 14 - A bênção da ignorância sobre os pontos negativos

Todos tendemos a ignorar os pontos negativos e os problemas de uma grande idéia. Deixamos de pensar sobre possíveis falhas que possam desqualificar a idéia genial. Porém, esse modo de pensar falacioso, para o qual a ignorância é uma bênção, pode conduzir a fracassos estrondosos. O empreendedor de sucesso pesa muito bem os prós e os contras de sua iniciativa antes de colocá-la em prática, buscando, isto sim, minimizar ou mesmo anular os problemas, mas jamais fingir que eles não existem.

Mito 15 - Empreendedores são pessoas desajustadas, social ou academicamente

Segundo RONSTAD (1984), essa é mais uma crendice, já que os dados estatísticos disponíveis não são representativos e não podem servir como base de generalização. Aliás, não há um modelo geral de empreendedor, como veremos no próximos mito.

Mito 16 - O mito do Perfil Empreendedor

Muitos livros e revistas de empreendedorismo trazem um “teste” ou “checklist” para definir se o leitor é ou não é o empreendedor, se ele se encaixa ou não no “perfil empreendedor”. Isso é um engano absurdo, pois há uma multiplicidade de formas e de tipos de empreendedor, não se pode usar um tipo para abarcar todas as possibilidades (nem as conhecemos todas). Pode haver similitudes entre perfis de empreendedores, e nesse caso conselhos e estudo das atitudes podem ser úteis, porém as diferenças são muito mais comuns que as semelhanças.

Mito 17 - Você só precisa de sorte

Estar na hora certa, no lugar certo, com a pessoa certa. Muitos acreditam que isso conta muito mais do que conhecimento e habilidades. Porém, alguns desenvolvem uma capacidade de sempre (ou muitas vezes) estar na situação certa e capitalizá-la para si. Ou seja, construir a própria sorte. Obviamente, a sorte é algo potencialmente incontrolável, por causa do conhecimento imperfeito. Mas é possível, de certa forma, maximizar a boa sorte e minimizar o impacto negativo do azar através do desenvolvimento pessoal.

Mito 18 - Ter um modelo de negócio e ir até o fim com ele

Quase sempre, entrar em um negócio abre novos corredores de oportunidades, que permitem mudanças de rota para direções não imaginadas anteriormente. Apenas uma minoria dos empreendedores segue com o modelo até fim, a maioria obtém sucesso mantendo-se atento e flexível para novas oportunidades.

Mito 19 - A maioria das empresas novas vai à falência em menos de 5 anos

Realmente, o número de quebras entre empresas novas é alto, mas não tanto quanto se pensa. Muitos enganos decorrem da interpretação errônea dos dados. Por exemplo: 80% das empresas que faliram tinham menos de 5 anos. Isso não quer dizer que 80% das empresas **criadas** faliram, mas que, das que faliram, 8 em 10 eram novas. A taxa de “mortalidade” não é tão alta: 1% em 1982, nos EUA, segundo RONSTAD, (1984). Outra fonte de confusão é que, entre os “desaparecimentos” de empresas, são incluídas aquisições, companhias lucrativas liquidadas (falta de sucessor, etc.), ingresso no mercado informal, entre outros.

No Brasil, o índice de quebras das pequenas empresas chega a 73%, segundo pesquisa do Sebrae de 1999, citada por Dornelas (2001).

Porém, no mundo dos negócios, um fracasso individual muitas vezes representa um ganho para a sociedade, já que os recursos continuam disponíveis e serão redistribuídos, sem que se cometam os mesmos erros novamente.

Mito 20 - O desejo de riqueza é a maior motivação do empreendedor

Este é talvez o maior dos enganos que se comete ao se pensar nos empreendedores. É claro que os empreendedores também querem ganhar dinheiro, mas essa não é a força que os impulsiona. Na verdade, sua principal motivação é a realização pessoal, a vontade de concretizar suas visões com

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

sucesso. Essa necessidade de realização, conforme o professor David McClelland (citado por PINCHOT, 1989), é a característica dos empreendedores: "Surpreendentemente, em termos dos negócios americanos tradicionais e da teoria econômica, o empreendedor não parece ser levado à atividade pela perspectiva de lucro; são as pessoas com baixa necessidade de realização que exigem incentivos monetários para trabalhar mais. A pessoa com uma alta necessidade de realização trabalha duro de qualquer forma, desde que haja a oportunidade de realizar algo. Ela está interessada nas recompensas monetárias e nos lucros principalmente devido ao feedback que lhe dão a respeito de seu desempenho. *O dinheiro não é o incentivo ao esforço para o verdadeiro entrepreneur, mas sim a medida de seu sucesso.*"

Mito 21 - Empreendedores assumem riscos muito altos

Na verdade, os empreendedores são ousados e agressivos, mas não loucos irresponsáveis. Apesar das metas desafiadoras, eles procuram reduzir o risco sempre, trabalhando com riscos calculados. Uma das formas de se obter a minimização dos riscos é ter uma "vantagem injusta", nada ilegal, mas sim sair à frente do mercado, via pioneirismo, tecnologia superior patenteada, etc. Outra forma de minimizar riscos é estar permanentemente atento aos problemas, captando todo e qualquer feedback sobre o negócio.

Os empreendedores assumem os riscos de acordo com seu talento, e como geralmente possuem uma autoconfiança acima da média, estão mais dispostos a aceitar riscos do que a maioria das pessoas. Ao enxergar uma oportunidade, o

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

maior risco que o empreendedor vê não é composto pelos riscos da idéia em si, mas sim pela possibilidade de ela não se concretizar. Ou seja, o empreendedor acha mais arriscado abandonar suas idéias e convicções do que tentar levá-la adiante. Por isso é altamente acertada a frase de Pinchot: "Se um empreendedor está apostando uma corrida, as chances são de ele estar correndo nela".

Os verdadeiros empreendedores trabalham de forma diligente para tornar mínimos os riscos, dentro dos limites de sua decisão de atingir metas difíceis, mas possíveis.

Mito 22 - Empreendedores são amorais

O empreendedor é alguém, via de regra, muito comprometido com seus valores e com o que consideram objetivos válidos. Não são pessoas que sacrificam a moral por causa de lucros. Precisam obter a confiança de capitalistas de risco, e isso só é possível com ética, honestidade e transparência. Uma característica marcante de empreendedores bem sucedidos é a honestidade consigo mesmos: ao detectar um problema, em vez de tentar escondê-lo ou fingir que ele não existe, os empreendedores de sucesso comunicam imediatamente a seus patrocinadores e àqueles diretamente envolvidos no negócio, e mostram-se empenhados em corrigi-lo rápida, corajosa e decisivamente.

Mito 23 - Empreendedores são construtores de impérios sedentos de poder

David McClelland pesquisou fatores de motivação, chegando a três arquétipos:

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

motivação por poder, por afiliação e por realização. Ao contrário do que diz o senso comum, baseando-se na imagem do grande empreendedor no comando de uma enorme empresa com a sua "cara" e submissa aos seus caprichos, o empreendedor é motivado principalmente por realização. Empreendedores não se importam muito com *status*, hierarquia, número de subordinados, tamanho do escritório e outros símbolos. Estão interessados em deixar sua marca, em fazer algo que nunca havia sido imaginado antes. Preocupam-se com metas que eles mesmos estabeleceram, com seus altos padrões internos de excelência, com desafios, realizações únicas e novas maneiras de fazer as coisas, usando metas de longo prazo. Sua competitividade é consigo mesmo, com seus desafios auto-impostos, e não com terceiros. Isso pode causar problemas no momento de lidar com pessoas, na gestão diária da empresa, pois seus padrões geralmente são extremamente elevados, fazendo com que passem por intolerantes, críticos e exigentes demais. Os motivados pelo poder dão melhores gerentes, já que seu grande prazer é a capacidade de influenciar os outros. O executivo corporativo típico é que anseia pelo poder, enquanto o empreendedor não se importa em trabalhar "sentado em caixotes de laranja", dentro de um prédio com "rachaduras no teto", desde que disponham de instrumentos para a persecução da meta. Essa motivação pela realização torna os empreendedores ótimos iniciadores de novos negócios, mas fracos executivos, em geral. Porém, como demonstra McClelland, sempre é possível mudar.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

TIMMONS (1994) cita as dez mais recentes descobertas sobre os empreendedores, que também ajudaram na derrubada dos mitos acima descritos. São elas:

- Os domínios do empreendedor e do gerente não são mutuamente excludentes, apresentam pontos de interseção. Aquele é mais focado em oportunidades, este, em recursos e conservação.
- A disseminação do "venture capital" e outras maneiras inovadoras de financiamento de novos negócios permitiu um ressurgimento do empreendedorismo.
- Intrapreendedorismo, culturas empreendedoras e sua gestão têm recebido muito mais atenção desde a publicação de "In the search of excellence".
- Estratégias de entrada e padrões de carreira têm mostrado denominadores comuns.
- A grande variedade de tipos de empreendedores e formas pelas quais eles obtiveram sucesso desafia a noção de que há somente um tipo de perfil psicológico empreendedor que possa predizer o sucesso.
- Os riscos e o "custo de oportunidade" de se trocar uma carreira tradicional pelo empreendedorismo, especialmente por sua natureza demandante e estressante, vêm sendo alvo de um interesse cada vez mais maior.
- Há um número sem precedentes de empreendedores do sexo feminino e pertencentes a minorias, que além dos obstáculos comuns aos empreendedores apresentam barreiras adicionais, como o preconceito.
- O "espírito empreendedor" pode ser algo universal, como demonstra o enorme

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

crescimento de interesse sobre o tema ao redor do mundo.

- As contribuições econômicas e sociais dos empreendedores, capitalistas de risco e novas companhias são desproporcionalmente maiores quanto à criação de empregos, inovação e renovação econômica do que as das 1000 maiores empresas do mundo.
- O ensino de empreendedorismo se tornou um dos assuntos do momento, tanto em escolas de administração quanto de tecnologia/engenharia; disciplinas como a criação de novos negócios já são ministradas em mais de 300 escolas só nos EUA.

3. TRAÇOS PECULIARES E CARACTERÍSTICAS COMUNS AOS EMPREENDEDORES

Procuraremos agora enumerar as características que, aparentemente, são mais comumente encontradas em empreendedores bem sucedidos. Essas características e traços peculiares são resultado da observação empírica, das pesquisas e do estudo de exemplos reais por parte de inúmeros pesquisadores. Obviamente, a falta de um ou mais traços não impede que alguém seja um empreendedor, porém, entre aqueles considerados “empreendedores de sucesso” (já que os fracassos são praticamente ignorados pelos pesquisadores), é significativa a proporção dos possuidores de tais particularidades. De outro modo, podemos inferir logicamente que a presença desses caracteres também não são garantia de sucesso.

3.1 O espírito empreendedor: atitudes, filosofia e características pessoais

MCGRATH E MACMILLAN (2000), professores das escolas de negócios de Columbia e Wharton, respectivamente, propõem que a atitude empreendedora é “uma maneira de pensar o seu negócio que captura os benefícios da incerteza”. O pensamento empreendedor, uma vez que se torne uma segunda natureza do indivíduo, permite a ele identificar, continuamente, grandes oportunidades de negócios em meio à incerteza, e explorar tais oportunidades com velocidade e confiança.

Os autores definem como sendo cinco as características do espírito empreendedor:

1. **Buscam apaixonadamente novas oportunidades.** Empreendedores habituais permanecem alerta, sempre procurando por chances de lucrar em face de mudanças no modo de se fazer negócios. O maior impacto que os empreendedores causam é a criação de novos modelos de negócio, verdadeiras revoluções em vendas, custos, operações, etc.
2. **Perseguem as oportunidades com enorme disciplina.** Empreendedores não só ficam alerta a novas oportunidades, mas agem sobre elas. Normalmente possuem uma lista de idéias e oportunidades, mas só agem de maneira firme quando necessário.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

3. **Perseguem apenas as melhores oportunidades e evitam se desgastar em toda e qualquer oportunidade.** Seus esforços não são dissipados, mas concentrados em alguns projetos específicos.
4. **Focam na “execução adaptativa”.** São pessoas de ação rápida e que sabem mudar de direção quando preciso.
5. **Envolvem todos ao seu redor.** Os empreendedores conseguem fazer com que pessoas, tanto internas quanto externas à organização, contribuam para a sua jornada em busca da oportunidade. Criam e mantêm redes de relacionamento, não atuam sozinhos, mas sim aproveitando as contribuições intelectuais e outros recursos que terceiros têm a oferecer, ao mesmo tempo em que ajuda tais pessoas a atingir suas próprias metas (por isso é preconceito definir o empreendedor como “interesseiro” ou “egoísta”).

McClelland, citado por MINTZBERG (2000), afirma que as características do empreendedor são:

- I. Comportamento Empreendedor
 - A. Assume riscos moderadamente como uma função de suas habilidades, não da sorte.
 - B. Atividade enérgica
 - C. Responsabilidade individual
 - D. Conhecimento dos resultados de suas decisões
 - E. Dinheiro como medida dos resultados
 - F. Antecipação de possibilidades futuras

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

G. Habilidades organizacionais

II. Interesse em ocupações empreendedoras por seu prestígio e “adrenalina”

Dolabela (1999) resume as principais características dos empreendedores:

- ✓ O empreendedor tem um modelo, uma pessoa que o influencia
- ✓ Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização
- ✓ Trabalha sozinho (esta característica é um mito que já foi derrubado. Ver Mito 7, no item 2.4)
- ✓ Tem perseverança e tenacidade
- ✓ O fracasso é considerado um resultado como outro qualquer. O empreendedor aprende com os resultados negativos, com os próprios erros.
- ✓ Tem grande energia. É um trabalhador incansável. Ele é capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar os seus esforços para alcançar resultados.
- ✓ Sabe fixar metas e alcançá-las. Luta contra padrões impostos. Diferencia-se. Tem a capacidade de ocupar um espaço não ocupado por outros no mercado, 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 o seu comportamento e sabe utilizar tais informações para o seu aprimoramento.
- ✓ Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

- ✓ É um sonhador realista. Embora racional, usa também a parte direita do cérebro.
- ✓ É líder. Cria um sistema próprio de relações com os empregados. É comparado a um “líder de banda”, que dá liberdade a todos os músicos, extraíndo o que eles têm de melhor, mas conseguindo transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo uma partitura, um tema, um objetivo.
- ✓ É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo.
- ✓ Aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho.
- ✓ Tece “redes de relações” (contatos, amizades) moderadas, mas sabe utilizá-las intensamente como suporte para alcançar seus objetivos. A rede de relações interna (com sócios, colaboradores) é mais importante que a externa.
- ✓ O empreendedor de sucesso conhece muito bem o ramo em que atua.
- ✓ Cultiva a imaginação e aprende a definir visões.
- ✓ Traduz seus pensamentos em ações.
- ✓ Define o que se deve aprender (a partir do não definido) para realizar suas visões. É pró-ativo diante daquilo que deve saber: primeiramente define o que quer, aonde quer chegar, depois busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo. Preocupa-se em aprender a aprender, porque sabe que no seu dia a dia será submetido a situações que exigem a constante apreensão de conhecimentos que não estão nos livros. O empreendedor é um fixador de metas.
- ✓ Cria um método próprio de aprendizagem. Aprende a partir do que faz. Emoção e afeto são determinantes para explicar o seu interesse. Aprende indefinidamente.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

- ✓ Tem alto grau de “internalidade”, o que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que pode mudar algo no mundo. A empresa é um sistema social que gira em torno do empreendedor. Ele acha que pode provocar mudanças nos sistemas em que atua.
- ✓ O empreendedor não é um aventureiro; assume riscos moderados. Gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo. É inovador e criativo (a invenção é relacionada ao produto. É diferente da inovação, que pode não dar consequência a um produto).
- ✓ Tem alta tolerância à ambigüidade e à incerteza e é hábil em definir a partir do indefinido.
- ✓ Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

Dornelas (2001) elaborou um quadro, onde cita e explica o que considera serem as características dos empreendedores de sucesso:

Quadro 2: características dos empreendedores de sucesso

São visionários	Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida e, o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator chave para o seu

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

	sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
São indivíduos que fazem a diferença	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma idéia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade. Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para a maioria das pessoas, as boas idéias são daqueles que as vêem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (empreendedores), as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificam algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação. Para SCHUMPETER (1949), o empreendedor é aquele que quebra a corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada. Para KIRZNER (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém, ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

São determinados e dinâmicos	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam a adversidade, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina.
São dedicados	Eles se dedicam 24 h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família ou até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Eles adoram o trabalho que realizam. É esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
São independentes e constroem o próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

Ficam ricos	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso nos negócios.
São líderes e formadores de equipes	Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda que recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos onde não detêm o melhor conhecimento.
São bem relacionados (networking)	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
São organizados	Os empreendedores sabem obter e alocar recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
Planejam, planejam, planejam	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marketing do negócio, etc., sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Possuem conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em cursos, ou mesmo de conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.
Assumem riscos calculados	Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos também tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.
Criam valor para a sociedade	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Fonte: Dornelas, 2001.

Para Hornaday & Abud, segundo RONSTAD (1984), os empreendedores, comparados às pessoas em geral, tem mais necessidade de realização, independência e eficácia de sua liderança, e menos necessidade de apoio.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Arthur Cole, citado por RONSTAD (1984), afirma que o empreendedor é quem olha para um futuro indefinido em busca de crescimento, desenvolvimento, ou ao menos uma continuidade.

RONSTAD (1984), citando Gordon Baty, afirma que nem o gênio inovador, nem trabalho árduo, nem mesmo a sorte por si só são garantias de sucesso empresarial. Assumindo que há ao menos um vestígio desses elementos nas novas empresas, o elemento catalítico que falta é o que se chama de “estado mental empreendedor”. Ele pode ser caracterizado como uma confiança na própria intuição e nas faculdades racionais, na capacidade de pensar estrategicamente e agir taticamente, uma atitude que força a ação mesmo baseada na falta de informações, uma configuração mental que permite a integração de muitos fatos em planos de ação, ao invés de análises intermináveis. Em resumo: “não estou aqui para competir. Vim para vencer”.

3.2 Influência de experiências anteriores, modelos de empreendedores e possibilidade de aprendizado do empreendedorismo

O adequado preparo para assumir um empreendimento requer certa combinação de educação e experiência, segundo LONGENECKER (1998). Ao lado da posse de características pessoais (inclinações naturais para empreender, valores empreendedores, habilidades gerenciais), alguns eventos podem facilitar, indireta ou diretamente, o nascimento de uma mentalidade empreendedora. Assim, experiências anteriores podem suscitar a criação de uma empresa. LONGENECKER (1998) explica que os empreendedores podem ser, de certa forma, considerados “refugiados”:

- **O refugiado estrangeiro:** pessoas que fogem de seus países por questões políticas, religiosas ou econômicas geralmente podem enfrentar dificuldades em conseguir emprego assalariado no novo país, abrindo negócios próprio.
- **O refugiado corporativo:** estes fogem do ambiente burocrático das grandes empresas, por considerar indesejáveis a atmosfera, as decisões ou realocações exigidas por seus empregos. Também é freqüente que isso ocorra em casos de dispensa por parte do empregador ou planos de demissão voluntária, que, por pagarem indenizações razoáveis, tornam a abertura de um negócio próprio alternativa interessante e viável.
- **O refugiado dos pais:** abandona a família em busca de independência
- **A refugiada feminista:** evita empresas tradicionais, onde pode se sentir discriminada por um ambiente machista

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

- **A refugiada do lar:** depois de criar os filhos ou cansar de ser dona de casa, resolve abrir um negócio próprio
- **O refugiado social:** não concorda com os padrões prevalecentes na sociedade e se entrega a um empreendimento como modo de expressar essa revolta
- **O refugiado educacional:** abandona os estudos formais para empreender

Segundo Dolabela (1999), o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, empreendedores nascem por influência do meio em que vivem. Por ser um fenômeno cultural, caracteriza-se por ser fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas. Existem famílias, cidades, regiões ou países mais empreendedores do que outros. O empreendedorismo floresce mais facilmente em um ambiente sociocultural que considere a posse de um negócio próprio, independente, como algo muito positivo. O autor afirma a existência de pesquisas que mostram que os empreendedores têm sempre um modelo, alguém que os influencia, por via de admiração e imitação. Os empresários de sucesso são influenciados por seu círculo de relações (família, amigos), por líderes ou figuras importantes, tomados como “modelos”. Dolabela (1999) divide em três os níveis de relações, dando ênfase no primário como a principal fonte de inspiração de empreendedores:

1. Primário: familiares e conhecidos, ligações em várias atividades.
2. Secundário: ligações em torno de determinada atividade.
3. Terciário: cursos, congressos, livros, viagens.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Assunto relevante é a possibilidade de ensino do empreendedorismo. Já foi ultrapassada a crendice de que só há empreendedores inatos, e compreendeu-se que o processo de empreender pode ser ensinado e assimilado por qualquer pessoa, apesar disso não garantir o sucesso do empreendimento. O sucesso, segundo Dornelas (2001), “é decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio, do perfil do empreendedor e de como ele administra as adversidades que encontra no dia a dia de seu empreendimento”. Apesar de não garantir a geração de empreendedores míticos, como Bill Gates, Sílvio Santos, Olavo Setúbal e Antônio Ermírio de Moraes, o autor acredita que o ensino de empreendedorismo ajudará na formação de melhores empresários, melhores empresas e na maior geração de riqueza ao país. De acordo com Dolabela (2001), um curso de empreendedorismo deve focar na identificação e no entendimento das habilidades do empreendedor, em como ocorre a inovação e o processo empreendedor, na importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico, em como preparar e utilizar um plano de negócios, em como identificar fontes e obter financiamento para o novo negócio e em como gerenciar e fazer a empresa crescer.

O autor ainda classifica as habilidades requeridas de um empreendedor em três áreas: técnicas (boa comunicação escrita e oral, organização, liderança, *know-how* na área), gerenciais (marketing, finanças, produção, administração, negociação) e pessoais (disciplina, inovação, disposição para assumir riscos, persistência, orientação para mudanças).

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

Dolabela (1999) enumera dez razões para se ensinar empreendedorismo, aqui resumidas:

Razão 1 – a alta taxa de mortalidade das pequenas empresas, que se reflete em um problema de crescimento econômico.

Razão 2 – Mudanças nas relações de trabalho, onde se exige um profissional com visão global do processo. A tradição em nosso ensino, de formar empregados nos níveis universitários e profissionalizante, não é mais compatível com a organização da economia mundial.

Razão 3 – Exigências de intraprenehendedores, que saibam escutar o cliente, identificar oportunidades e principalmente buscar e gerenciar os recursos para viabilizá-las.

Razão 4 – A metodologia de ensino tradicional é inadequada à formação empreendedora.

Razão 5 – As instituições de ensino estão afastadas dos “sistemas de suporte” (governo, financiadores, associações de classes) necessários à sobrevivência dos pequenos empreendimentos. A relação universidade-empresa é incipiente.

Razão 6 – Cultura. Os valores ensinados não sinalizam para o empreendedorismo.

Razão 7 – Aumentar a percepção da importância das Micro e Pequenas Empresas para o desenvolvimento econômico.

Razão 8 – Desafiar a exclusividade da cultura da “grande empresa”, e abrir espaço para o estudo de empresas de menor porte nas escolas de Administração.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

Razão 9 – Ética. A atividade empreendedora tem grande impacto social, devendo ser guiada por princípios e valores éticos, nobres.

Razão 10 – Cidadania. O empreendedor deve ter alto comprometimento com o meio ambiente e com a comunidade, com forte consciência social.

3.3 Particularidades do empreendedor brasileiro

TELLES (2002) traz elementos que permitem concluir que empreender, no Brasil, é sobreviver em ambiente adverso.

"Ser empreendedor no Brasil equivale a ser um amante de esportes radicais". Assim o Dr. Marcos Schlemm (Doutor em administração de empresas pela University of Southern California, dos Estados Unidos), coordenador do Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Paraná (IBPQ-PR), definiu esta atividade no País. Baseia-se em resultados apresentados na última pesquisa GEM – Global Entrepreneurship Monitor, realizada em 29 países, que averigua anualmente sua atividade empreendedora.

A posição brasileira no ranking de países empreendedores, que caiu da primeira para quinta posição entre 2000 e 2001, parece boa, mas não é, dado que a posição brasileira somente é elevada por causa do tipo de empreendedorismo chamado "empreendedorismo de necessidade", aquele desencadeado por simples falta de opção, negócios pequenos, formados por pessoas que não conseguem emprego e precisam sustentar a família de alguma forma.

"Este empreendedorismo não é saudável para a economia, já que, na primeira oportunidade de emprego, a pessoa abandona a iniciativa", conclui.

Na realidade, é o "empreendedorismo por oportunidade", que dirige a atividade

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

nos países desenvolvidos, que agrega empregos, amplia negócios e ajuda a economia de uma nação a crescer. No Brasil, este tipo de empreendimento corresponde a 52% do total, contra 90% nos Estados Unidos e 98% na Noruega.

Já a taxa de empreendedorismo por necessidade de 48%, do Brasil, é semelhante à de países como Índia e México.

Um exemplo de que o que vale mesmo é o empreendedorismo por oportunidade é a Endeavor, uma ONG com sede em Nova York, nos EUA, e com atuação em países como Brasil, Argentina, Uruguai, Chile e México. "Só levamos adiante os projetos de empreendedorismo por oportunidade, que são mais consistentes, geram mais empregos, renda e atraem os investimentos públicos e privados", afirma a diretora da Endeavor no País, Marília Rocca.

Schlemm enumera alguns dos problemas enfrentados por quem tenta empreender no país: "Tem-se que lutar contra tudo e todos para dar certo. Leis frágeis, tributos absurdos, humor do governo, mão-de-obra incapaz, falta de linha de crédito, falta de proteção à propriedade intelectual e às patentes".

Uma recente pesquisa do Sebrae em parceria com a Confederação Nacional da Indústria (CNI) aponta que a maioria dos empresários (57%) enfrenta dificuldades financeiras por falta de crédito. Entre os menos escolarizados este percentual

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

crece (78%), já que estes são os que são os que mais são forçados a praticar o empreendedorismo por necessidade.

O crédito, ou melhor, a sua falta, é um dos maiores empecilhos para o empreendedorismo no País. O capital de risco é praticamente inexistente no Brasil, na comparação com outros países que fazem parte da pesquisa GEM. Aqui tampouco existe o "angel investor", o investidor informal, que existe em diversos países por meio da figura de parentes e amigos que auxiliam a empreitada de algum conhecido.

Estas fontes representaram 3,1% do total de investimentos. No Brasil, apenas 0,9%, a menor taxa, contra 6,2% na Nova Zelândia (o terceiro país mais empreendedor do mundo, de acordo com a GEM). O montante de recursos obtidos via investidor informal chegou a US\$ 196 bilhões, ou 1,1% do Produto Interno Bruto (PIB) dos 29 países pesquisados. No Brasil, este percentual foi de apenas 0,14% do PIB.

Apesar de incipiente no país, o "angel investment" ultrapassou, nos 29 países, o investimento de bancos, fundos ou empresas - o chamado capital de risco ou *venture capital*, numa relação de US\$ 1,6 de investimentos informais para cada US\$ 1 de capital de risco colocado à disposição de empreendedores.

Mesmo pequenos em quantidade, os financiamentos via *venture capital* têm um grande impacto. De acordo com a Wharton Econometric Forecasting

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Associates, empresas que receberam aporte de capital de risco criaram 4,3 milhões de empregos somente nos EUA durante o ano de 2000 e geraram um produto de US\$ 736 bilhões, o equivalente a 3,3% do total de empregos e 7,4% do PIB norte-americano naquele ano, dados altamente relevantes, se levarmos em consideração o tamanho e a pujança da economia daquele país.

Quem ainda assim decide ou precisa abrir sua empresa ou expandi-la deve enfrentar um espinhoso caminho. O Sebrae afirma que cerca de 70% das empresas não resistem até o quinto ano de vida, extinguindo-se atoladas em dívidas.

No Brasil, aquele que conseguiu se estabelecer já que pode ser considerado um vitorioso, por ter atravessado todos os tipos de adversidade e vencido. "O otimismo do brasileiro compensa as dificuldades. Este ímpeto de não ter medo de dar a cara para bater e de ir aprendendo coisas ao longo de uma empreitada é realmente diferenciado no nosso País", afirma Schlemm.

Para Schlemm, a tarefa de um empreendedor no Brasil é diferente da de empreendedores em outros países do mundo, principalmente por causa da alta taxa de mortalidade de empresas em seus primeiros anos de vida. O empreendedor, ao iniciar seu próprio negócio, terá que viver em função da empresa, ao menos nos três primeiros anos. "Muitos casamentos acabam por causa disso", afirma.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

Segundo ele, isso decorre da falta de capital para investir em mão-de-obra especializada em gerenciamento, marketing e vendas. O empreendedor acaba tendo que atuar em todas uma destas áreas. " Não há mão-de-obra competente e relativamente barata". "Isso faz com que a pessoa, muitas vezes, transfira sua casa para o escritório, o que, na maioria das vezes, prejudica o desenvolvimento da companhia", afirma.

Em suma, é praticamente unânime que empreender, no Brasil, é tarefa difícil. Os empecilhos aparecem, como também pode-se verificar no estudo de casos realizado, por conta de uma série de fatores, dentre os quais citamos alguns:

- ✓ Falta de uma política governamental seriamente comprometida com o desenvolvimento econômico do país
- ✓ Baixa capacitação do profissional brasileiro, pouco qualificado
- ✓ Legislação trabalhista retrógrada
- ✓ Pouco acesso a crédito, tanto para quem quer produzir quanto para quem quer comprar
- ✓ Altas taxas de juros
- ✓ Problemas de infra-estrutura: transporte, energia, telecomunicações
- ✓ Carga tributária absurdamente alta, confiscatória
- ✓ Inexistência de programas eficientes de incentivo às exportações
- ✓ Mercado consumidor com baixo poder aquisitivo, por conta da péssima distribuição da renda nacional

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

- ✓ Favorecimento do investimento estrangeiro meramente especulativo em detrimento do investimento produtivo
- ✓ Dependência tecnológica e financeira externa
- ✓ Despreparo dos empresários, especialmente dos micro e pequenos
- ✓ Etc (há um sem-número de outros problemas, que escaparam a este rol meramente exemplificativo...).

Todos estes fatores atravancam o desenvolvimento de uma cultura empreendedora no país. Encarecem o produto brasileiro, tornando a empresa nacional pouco competitiva frente às estrangeiras, que possuem custos menores, subsídios, maior produtividade, apoio dos respectivos governos.

Em consideração a tudo o que foi apresentado até aqui, não hesitamos em qualificar o empreendedor brasileiro como um verdadeiro herói. Herói por enfrentar com bravura os empecilhos não apenas de “empreender”, simplesmente (o que por si só já é difícil), mas de “**empreender NO BRASIL**”, o que é, conforme exposto, algo quase impossível. Somente alguns poucos, dotados de vontade e garra sobre-humanas, conseguem esta proeza. A eles são devidos o mais sincero agradecimento e a mais profunda admiração por parte de todo cidadão, pois foi o seu trabalho que colocou a economia brasileira na posição atual, apesar de todos os problemas mencionados.

4. O PROCESSO DE EMPREENDEDORISMO

RONSTAD (1984) define empreendedorismo como o processo dinâmico de criação de riqueza incremental. Esta riqueza é criada por indivíduos que assumem riscos em termos de capital, tempo e/ou sacrifícios de carreira para gerar valor por meio de algum produto ou serviço. O produto ou serviço podem ou não ser inovadores por si ou únicos, mas o valor deve ser criado pelo empreendedor de algum modo, por meio da alocação dos recursos e habilidades necessários.

Hannan & Freeman (1989), cientistas sociais da Cornell University e teóricos da ecologia populacional, oferecem uma abordagem interessante sobre o processo de empreendedorismo, entendido de forma mais ampla.

Segundo os autores, uma empresa encontra uma série de problemas e desafios para entrar em um mercado, crescer e se diferenciar, em uma verdadeira luta por sobrevivência. As organizações adotam diferentes modos de atrair e utilizar recursos e diferentes estratégias, estruturas e culturas para guiar suas atividades de geração de valor. Ou seja, cada empresa é um complexo único de inputs-transformações-outputs.

Uma questão-chave levantada pelos autores é: por que algumas organizações sobrevivem e prosperam enquanto outras falham e morrem?

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

As organizações parecem experimentar uma seqüência previsível de estágios, o ciclo de vida organizacional, composto de nascimento, crescimento, declínio e morte (podendo haver subestágios de crescimento ou declínio).

O estágio relacionado ao tema da presente pesquisa é o de Nascimento.

Organizações nascem quando indivíduos, chamados empreendedores, reconhecem e tiram vantagem de oportunidades para usar suas habilidades e competências para criar valor. Este processo é denominado empreendedorismo.

A fundação de uma nova companhia é um estágio altamente perigoso da vida organizacional, sendo associado à maior probabilidade de fracasso. A alta taxa de insucesso é devido àquilo que Hannan & Freeman (1989) chamam de “liability of newness”, que pode ser traduzido como o fardo, o peso, o passivo da novidade; os perigos de simplesmente ser novo.

Esse fardo é pesado por diversas razões. O empreendedorismo é um processo inerentemente arriscado, pois os empreendedores criam novos negócios, sem garantia ou previsão de sucesso, arcando com o preço do risco na esperança de potencialmente obter altíssimos retornos se, e somente se, o seu negócio decolar e prosperar. Porém, muitas vezes os empreendedores cometem falhas de julgamento ou planejamento, o que é normal dada a limitação da capacidade do

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

ser humano de lidar com situações complexas (FAUST, 1987), acarretando a morte da empresa.

A fragilidade de uma organização “novata” decorre de sua carência de uma estrutura formal que forneça estabilidade e um maior grau de certeza a seu processo de criação e entrega de valor. Os autores afirmam que no início tudo é feito com base no método de tentativa e erro, pois a estrutura da empresa ainda não emergiu da cabeça do empreendedor, não sofreu o processo gradual de formalização que a materializa em um conjunto de regras. Essa flexibilidade é uma vantagem, pois permite a rápida adaptação às necessidades do ambiente, mas ao mesmo tempo é uma desvantagem, já que pode haver o “esquecimento” dos procedimentos, dos segredos do sucesso. O que teria acontecido se o inventor da Coca Cola tivesse morrido sem escrever ou passar adiante a fórmula do produto? Pode-se fazer uma analogia com as organizações, pois sem memória organizacional não se consegue a melhoria dos processos existentes nem a criação de outros inovadores.

Outro fator que contribui para a fragilidade das novas empresas é a hostilidade do ambiente, pois ela terá de lutar por escassos recursos (investimento, crédito, matérias-primas, etc.) e clientes enfrentando competidores já estabelecidos.

Hannan & Freeman (1989) explicam como funciona um modelo de Ecologia Populacional aplicado ao nascimento de empresas. A ecologia populacional estuda fatores que afetam a taxa de nascimento e morte em uma população de

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

organizações. Uma população de organizações é composta por aquelas que competem por um mesmo conjunto de recursos do ambiente. As empresas podem escolher determinadas configurações de recursos para se focar, atuando em um nicho de mercado.

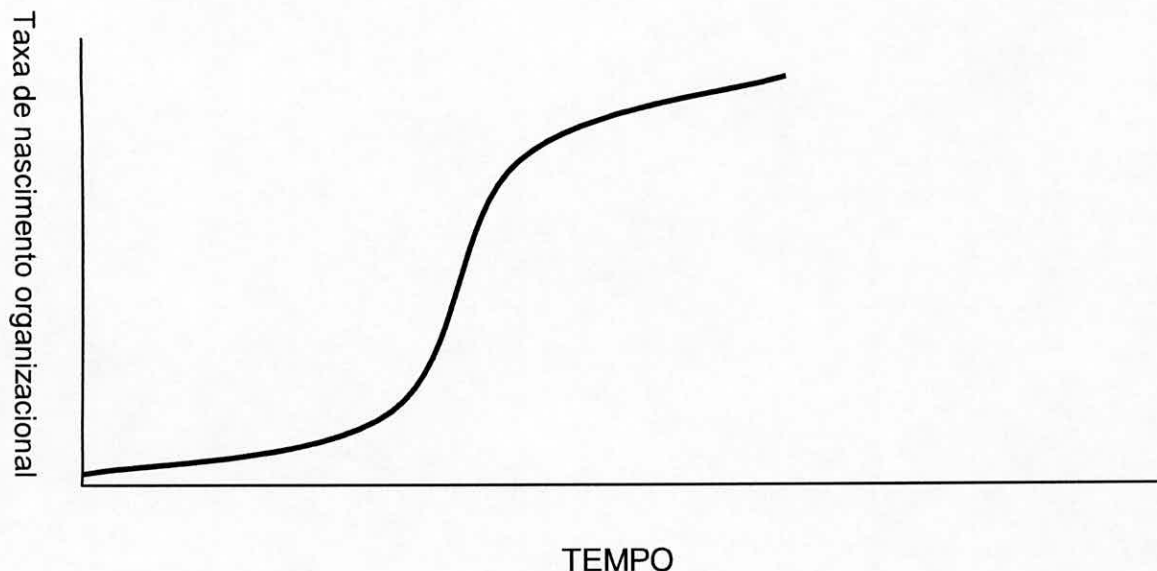
O número de nascimentos de empresas dentro de uma população é determinado pela disponibilidade de recursos, que limita a densidade populacional do ambiente (o número de organizações que podem competir pelos mesmos recursos em um dado meio). A curva de nascimentos é mais acentuada no início, pois conforme as empresas vão sendo criadas, há um aumento no conhecimento sobre como estruturá-las e gerar companhias similares (tanto que muitas empresas são formadas por ex-funcionários de uma companhia, que criam seu próprio negócio para competir com a antiga empregadora), além da ocorrência de uma aceitação generalizada do modelo de negócio, que passa a ser visto como viável, tornando mais fácil abrir novas empresas. Sucesso confere legitimação, o que por sua vez atrai acionistas interessados em investir no modelo. A curva abaixo foi particularmente acentuada no boom das empresas virtuais, as chamadas *pontocom*, antes da queda no índice NASDAQ que trouxe as expectativas de volta à realidade. Houve uma certa afobação por parte dos investidores, os quais pareciam acreditar que era possível para aquelas novas empresas gerar um enorme retorno, contrariando mesmo leis básicas do mercado, como a oferta e demanda. Um exemplo: o Chase Manhattan investiu em um site chamado *petpajamas.com*, que vendia roupas e acessórios para animais de estimação. No auge da corrida pelas *pontocom*, se houvesse mais dez ou vinte empresas se

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

propondo o mesmo tipo de negócio, provavelmente os investidores aceitariam de pronto, pois acreditavam que o modelo de negócios seria suficientemente recompensador. Outro caso semelhante foi o lançamento de inúmeros provedores de acesso grátis à Internet nos dois últimos anos, a maioria prometendo se sustentar com propagandas online, maioria que acabou quebrando ou sendo comprada/fundida por outras empresas.

Gráfico: nascimento de organizações ao longo do tempo



Fonte: Hannan & Freeman (1989)

A curva passa a ficar mais horizontal com o tempo, o que significa que o número de fundações de novas empresas (dentro de uma mesma população) diminui com o passar do tempo. Isto acontece porque a disponibilidade de recursos diminui com a entrada de novos competidores. As empresas pioneiras possuem

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

vantagens, como melhores localizações, marca reconhecida, atrativos para os melhores profissionais e também maior facilidade na obtenção de recursos financeiros, pois um investidor reluta em emprestar dinheiro a uma empresa nova atuando em um mercado competitivo, a menos que ela consiga estabelecer e dominar um nicho. O fator que leva ao declínio na taxa de fundações é a dificuldade na competição por recursos com as empresas existentes, pois quanto mais empresas estão em um mercado, mais caros e difíceis de obter se tornam tais recursos.

As estratégias de sobrevivência podem ser classificadas quanto à abrangência das operações da empresa e quanto ao momento de entrada no mercado.

Quadro 3: Estratégias de sobrevivência

	ESPECIALISTA (opera em 1 nicho)	GENERALISTA (vários nichos)
Estratégia “R” (entra cedo no ambiente)	R-especialista	R-generalista
Estratégia “K” (entrada mais tardia)	K-especialista	K-generalista

Fonte: Hannan & Freeman (1989)

No tempo, de modo geral primeiro surgem r-especialistas (novas empresas, dinâmicas, ágeis, pequenas e flexíveis), que crescem e se tornam r-generalistas.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Depois vêm os k-generalistas (normalmente divisões de empresas gigantes, criadas para combater os r-especialistas mas frágeis) e então os k-especialistas (criados pelas grandes empresas para explorar novos nichos). No ambiente, estes quatro tipos podem coexistir, pois estão competindo por diferentes conjuntos de recursos.

Novas empresas estão sempre surgindo para explorar novas oportunidades, enquanto outras vão sendo excluídas pelo processo de seleção natural, que assegura a sobrevivência das organizações (na verdade, do modelo de negócios) que têm as habilidades e competências que mais bem se adaptam ao ambiente. A seleção natural é um processo competitivo: os novos tipos organizacionais conseguem sobreviver se forem capazes de desenvolver habilidades de exploração do ambiente, algo que não depende somente da vontade de um empresário isolado.

O empreendedorismo é o processo que desenvolver novas capacidades que permitem às organizações explorar novos nichos de mercado ou atender os nichos existentes de forma mais eficiente. Ao longo do tempo, o empreendedorismo leva a um ciclo contínuo de nascimento organizacional, com novas empresas sendo criadas para explorar novas oportunidades oferecidas pelo ambiente.

É importante ressaltar que Hannan & Freeman (1989) falam em populações de organizações, não nos indivíduos. Quem sobrevive e prospera é o modelo de

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

negócios, e não cada empresa individualmente. Os autores questionam a utilidade dos “esforços de mudança” normalmente tentados pelos gestores. As organizações mudam muito mais por seleção e substituição do que por adaptação. Para gerar mudanças efetivas, inicie um novo negócio.

Essa é a visão da teoria da ecologia populacional, que dá mais ênfase ao empreendedor por ser determinista. Uma teoria voluntarista (como a Teoria da Contingência, defendida por Thompson, Lawrence & Lorsch, que é uma fusão de objetivismo com sistemas abertos e admite a adaptação das empresas ao meio como forma de sobrevivência) tende a dar muito mais valor ao papel exercido pelo gerente/administrador, pois defende que ele é capaz de gerar mudanças suficientes a ponto de reverter o processo entrópico do ciclo de vida da organização. Deste modo, parece haver um indício que o entendimento que se tem sobre empreendedores, seu papel e o processo de empreendedorismo está intimamente ligado à perspectiva de abordagem que se adota com relação à organização. Variando a imagem ou metáfora (MORGAN, 1996) que se faz da organização e dos sistemas em que se insere, muito provavelmente variará também o olhar que se lança sobre o empreendedor.

Analisaremos agora duas propostas para se entender o papel estratégico do empreendedor.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Uma delas é fornecida por Rita Gunther McGrath e Ian MacMillan, professores da Columbia University e da Wharton School, respectivamente. No livro “The entrepreneurial mindset”, os autores afirmam que o problema central no mundo dos negócios é que as ferramentas e estruturas atuais não servirão no futuro, pois o principal desafio das empresas é, na verdade, destruir modelos de negócios antigos e criar outros, completamente novos. A forma de pensar empreendedora passa a ser necessária para os estrategistas empresariais, para que consigam compreender e lidar com ambientes altamente mutáveis, velozes e com um alto grau de incerteza.

Os autores avaliam a evolução das teorias de gestão estratégica sob a incerteza, a qual passou a ter muito mais importância com o questionamento da tradição neoclássica dos anos 40 e 50 (que sempre trabalhavam com hipóteses de certeza e ficção de estabilidade e equilíbrio) feito por Michael Porter em 1980, com seu modelo de cinco forças apresentado em “Competitive Strategy”, em relação ao ambiente, e por economistas evolucionários, como Nelson e Winter, acerca das capacidades e habilidades internas da empresa em lidar com a incerteza.

O empreendedorismo sempre esteve relacionado com incerteza, idiosincrasia e acontecimentos inesperados. A incerteza é essencial na criação de novas combinações de recursos produtivos, pois o lucro do empreendedor vem justamente da percepção de oportunidades invisíveis aos outros e de seu investimento nelas. Assim é que são criados novos modelos de negócios, capazes de substituir os mais antigos e menos eficientes – é a chamada

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

“destruição criativa” de Schumpeter. A conclusão a que chegam os autores é a de que os desafios da gestão estratégica em tempos turbulentos (globalização, desregulação, mudança tecnológica, enorme quantidade de informações, avanços nas comunicações, etc.) estão cada vez mais próximos do que há muito é característica central do empreendedorismo. Afirmam literalmente:

“Acreditamos que o momento é oportuno para uma nova integração entre empreendedorismo e gestão estratégica. As estratégias que obterão sucesso no futuro serão aquelas que explorarão uma nova mentalidade empreendedora, mesclando o melhor dos modelos antigos com a habilidade de rapidamente pensar, agir e mobilizar, mesmo sob condições altamente incertas”.

Outra abordagem estratégica do empreendedor nos é a de MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL (2000), em “Safári de Estratégia”.

No capítulo dedicado à Escola Empreendedora, a formação da estratégia é entendida como um processo visionário. Essa “visão” é a do líder, é a perspectiva do condutor da empresa. Por isso, a Escola Empreendedora leva em conta aspectos mais inatos e intangíveis, como intuição, julgamento, sabedoria, critério e experiência. É uma abordagem muito menos coletiva e mais pessoal, pois diz respeito à “obra do líder”. A organização torna-se suscetível ao ditames desse indivíduo. Neste sentido, a visão é uma “representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder”, uma imagem ou idéia guia que serve como inspiração e senso de direção. Isso dá flexibilidade à escola, pois ao

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

mesmo tempo em que é deliberada, em suas linhas amplas (pela visão), é também emergente, no que diz respeito aos detalhes, para que estes possam ser adaptados durante o curso da empresa.

5. ESTUDO DE CASOS

Para a consecução dos objetivos do trabalho, propostos no primeiro capítulo, foi realizado um estudo de casos. Com este estudo, buscou-se identificar características relevantes de empreendedores “reais”, mediante o estudo de suas histórias empreendedoras, de vida e personalidades para poder, a posteriori, compará-las com o referencial teórico pesquisado. O outro objetivo do estudo de casos foi o fornecimento de subsídio para a identificação de particularidades do empreendedor que atua no mercado brasileiro.

5.1 Metodologia

O enfoque adotado foi o exploratório. Tal enfoque, no conceito de Selltiz et alii citado por Andreassi (1994), tem como principal objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, sendo sua característica básica a não existência de hipóteses. Com este enfoque, procura-se conhecer melhor um certo fenômeno, esclarecer e aplicar conceitos e informar sobre práticas de realização de pesquisas em situações de vida real. Os enfoques descritivos ou causais exigiriam um grau maior de exatidão e formulação de hipóteses, sendo inadequados ao fim deste trabalho.

No que concerne ao método, dentre os vários disponíveis (estudo de caso, levantamento, experimentos, história ou análise de informações de arquivos), o

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

que se mostrou mais adequado foi o do estudo de caso, pelas razões explicadas a seguir.

O estudo de casos é útil “em áreas relativamente não formuladas, onde existe pouca experiência que sirva de guia”, pois “o estudo de exemplos selecionados é um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses para pesquisa”, conforme Andreassi (1994) citando Selltitz et alii. O mesmo autor, baseado em Castro, afirma que “diante de problemas desconhecidos pode-se conhecer o todo de forma incompleta ou procurar conhecer bem uma pequena parte desse todo, mesmo que não se saiba o quanto ela é representativa do universo. É esta última relação que se chama estudo de caso”.

Yin, citado por Andreassi (1994), afirma que o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social quando a origem das questões a serem respondidas são do tipo “como” e “por quê”, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o enfoque é num fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real. A adoção de múltiplos casos deveu-se ao caráter de réplica, para aumentar o conhecimento sobre o assunto, enriquecer a discussão com exemplos reais e torná-la mais expressiva, e não a qualquer pretensão de formar um conjunto de dados estatisticamente significativo. Afinal, como explica Yin, citado por Andreassi (1994), “Os casos, como nos experimentos, não representam uma amostra. O objetivo do investigador é expandir e generalizar teorias e não enumerar freqüências”.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

5.1.1 Modelo da entrevista

Dados sobre o empreendedor *Nome, idade, formação acadêmica, experiência profissional*

Dados sobre a empresa *Descrição, história, ramo de atuação, porte (faturamento, número de funcionários, etc.)*

- a. Por que você resolveu abrir uma empresa? *Investigar as principais motivações do empreendedor.*
- b. Você teve alguma influência (parente, ídolo, figura pública) que o incentivou a empreender?
- c. Fale sobre traços de sua personalidade que você considera importantes com relação ao seu negócio
- d. Quais são as principais dificuldades em se possuir um negócio no Brasil?
- e. Momentos mais difíceis
- f. Os resultados atingidos foram os esperados?

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

- g. Tempo de dedicação ao negócio (horas por dia, dias da semana)
- h. Leituras, informação, atualização, cursos, treinamentos
- i. Empreendedor X Gerente
- j. Sobre ter sócios
- k. Planos para o futuro seu e da empresa
- l. Aposentadoria, sair do dia a dia da empresa
- m. O papel da família e dos amigos
- n. Se tivesse que começar tudo de novo
- o. Quais são os ingredientes para se ter um negócio de sucesso?
- p. Quem deve (tipo de pessoa) tentar empreender?
- q. O stress na vida do empreendedor
- r. Lições de vida e aprendizado com o sucesso/fracasso

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

5.2 Descrição e análise dos casos

O estudo de casos contou com a participação de 6 empresas, metade de ramos tradicionais da economia e metade da chamada “nova economia”.

Quadro 4: Cases da Economia “Tradicional”

Empresa	Ramo de Atuação	Empreendedor
Hotel Fazenda Vanguarda	Hotelaria e Turismo	Adriano Ventura
G.A.	Varejo de Eletrodomésticos	Girz Aronson
Friozem	Logística	Fábio Fonseca

Quadro 5: Cases da “Nova Economia”

Empresa	Ramo de Atuação	Empreendedor
Sub-Mágica *	Software Open Source	Barcelos Pedreira Flâmula*
AWL*	Provedor de Acesso à Internet	Pompeu de Arruda Sampaio*
Pixel Software	Sistemas de visualização 2D e 3D	Daniel Li

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

As entrevistas, que para maior fidelidade foram gravadas e digitadas *ipsis literis*, encontram-se no Apêndice I deste trabalho. Sugere-se que se proceda a sua leitura antes de se travar contato com a análise dos casos, para uma mais perfeita compreensão.

Conforme aponta todo o referencial teórico adotado, não pudemos identificar um perfil padrão de empreendedor. Cada um possui características singulares, uma história diferente, uma cultura própria, um tipo de personalidade. O estudo de seis casos teve como propósito confirmar esta hipótese, de que não se pode enquadrar o empreendedor como uma categoria dotada de “tais” ou “tais” características. Realmente, as respostas obtidas foram as mais variadas. Se fôssemos construir um espectro com as mesmas, teria de ser bastante amplo, para abarcar a enorme variedade de respostas obtidas.

Nas análises que passamos a fazer daqui em diante, foram escolhidos alguns pontos de comparação. Estes pontos, ou unidades de análises, constituem os assuntos mais relevantes de que tratou a pesquisa até aqui. Por isso, sob cada uma dessas unidades de análise foi realizado um juízo comparativo entre os casos pesquisados.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

- **Quanto aos Dados Pessoais**

- Hotel Fazenda Vanguarda: Adriano Ventura, 53 anos, formado em Administração de Empresas e Direito.
- G.A.: Girz Aronson, 84 anos, formado em Direito.
- Friozem: Fábio Fonseca, formado em Administração de Empresas pela EAESP-FGV e Direito.
- Sub-Mágica*: Barcelos Pedreira Flâmula*, 22 anos, formando em Administração de Empresas pela EAESP-FGV
- AWL*: Pompeu de Arruda Sampaio*, 56 anos, formado em Direito e Economia.
- Pixel Software: Daniel Li, 28 anos, engenheiro químico.
- *Comentário: tivemos a oportunidade de entrevistar empreendedores com os mais diferentes perfis. Assim, confirmamos empiricamente a hipótese de que não há juízos absolutos e dogmáticos em matéria de empreendedorismo. Não se pode afirmar, por exemplo: “todo empreendedor é necessariamente jovem”. O aspecto de todos os empreendedores possuírem formação superior, a maioria em Direito ou Administração (ou os dois) reflete uma opção do pesquisador.*

* nomes fictícios a pedido dos entrevistados

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

- **Quanto à Motivação**

- Hotel Fazenda Vanguarda: o empreendedor entrou no ramo da construção civil por causa da família. No entanto, o setor enfrentou uma crise, por apresentar muito risco (responsabilidade por um edifício cujos materiais a construtora não fabrica, apenas monta) e alto investimento, com possibilidade de falência repentina. Em vista disso, o empreendedor resolveu mudar de ramo e investir na prestação de serviços na área do turismo, indústria que mais cresce no mundo, representando 7% do PIB brasileiro e tendo um futuro promissor, na sua visão. Sua motivação, além deste aspecto econômico / de oportunidade, teve também um caráter pessoal, pois o empreendedor hoje considera levar uma vida mais tranqüila, em contato direto com seus hóspedes para dar um “toque pessoal”. O empreendedor é muito sociável e o relacionamento humano lhe faz bem.
- G.A. O empresário Girz Aronson lutou desde menino para ganhar a vida, pois seu pai faleceu quando ele tinha apenas 12 anos de idade. Precisava trabalhar para ajudar a trazer comida para casa. O comerciante vendeu jornais, bilhetes de loteria, bolsas de crocodilo, casacos de pele, roupas infantis até finalmente chegar ao ramo dos eletrodomésticos, no qual ganhou notoriedade. É um típico exemplo de empreendedor por necessidade.
- Friozem: o empreendedor Fábio Fonseca vislumbrou uma oportunidade de mercado ao constatar, através das reclamações de um amigo de seu pai que possuía uma fábrica de ovos congelados, que havia uma séria

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

deficiência no atendimento à demanda de armazéns frigoríficos. Realizando pesquisas de mercado e visitando potenciais clientes, concluiu ser realmente uma oportunidade muito interessante, pois conseguiria obter sucesso suprimindo as necessidades deste segmento, até então mal atendido.

- Sub-Mágica: um caso que poderíamos chamar de “refugiado das grandes empresas”. O rapaz, de 22 anos, estudante de Administração na FGV, não se sentia atraído por uma carreira tradicional, desenvolvida dentro de grandes grupos empresariais. Tinha vontade de possuir seu próprio negócio. Aliou-se a essa inclinação natural uma forte influência exercida pelo boom das empresas de Internet. Além deste espírito empreendedor, aspectos culturais, de personalidade e de muitas leituras sobre a área, o entrevistado ressaltou a importância do dinheiro (“rapidamente conseguir a grana...”). Com base nesses motivos, associou-se a uma empresa nascente, atitude que hoje considera ter sido precipitada.
- AWL: por influência do filho, que o incentivou a cogitar sobre uma oportunidade de prover acesso à Internet para uma cidade do Interior de SO, o empreendedor resolveu investir em um Internet Service Provider, que fornecia acesso à Internet aliado a serviços agregados, como webdesign, hospedagem de sites, etc. Um móvel muito importante foi a perspectiva de obter retornos altíssimos (“parecia uma máquina de fazer dinheiro”). Um exemplo de empreendedor oportunista.
- Pixel Software: o empreendedor montava negócios naturalmente, desde os seus 17 anos. Ao perceber oportunidades, as estudava para saber se

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

poderiam resultar em um bom negócio. Em caso positivo, montava a empresa. A empresa já existia há algum tempo, mas começou a focar em seu “core business” (desenvolver softwares de simulação de produtos e serviços na própria pessoa) atual há três anos.

- *Comentário: uma variedade de motivações levou os empreendedores estudados a montar seus negócios. Observamos, dentre os motivos levantados, a entrada na vida empresarial por causa da família e mudança de ramo engendrada por uma crise, necessidade de subsistência, fuga de uma trajetória profissional conservadora, obtenção de altíssimos rendimentos e, por duas vezes, a identificação de uma oportunidade de mercado e a posterior criação de uma empresa para atender a tal necessidade. A maioria dos teóricos do empreendedorismo costuma afirmar que este seria o caminho normal no nascimento das empresas, mas podemos constatar que 2/3 dos negócios estudados nasceram por outros motivos.*
- **Influências**
 - *Hotel Fazenda Vanguarda: afirma que o mais importante, no seu caso, foi o perfil psicológico meio “anarquista”, inconformista, desejoso de transformar o mundo. Critica a História por só gravar nomes de empreendedores de sucesso, ignorando a contribuição dada pelos que tentaram e fracassaram.*

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

- G.A.: um primo que vendia bolsas de crocodilo e fez de Girz Aronson seu representante em São Paulo. Sua influência principal, no entanto, foi a necessidade de lutar pela subsistência.
- Friozem: O pai, empresário na área imobiliária, incentivou a veia empresarial de Fábio Fonseca.
- Sub-Mágica: o empreendedor disse ter se inspirado em figuras que se tornaram famosas com seus negócios, tais como Jerry Yang, Bill Gates, Jim Clark e outros.
- AWL: o empreendedor afirma que a idéia partiu do filho, mas que o verdadeiro empreendedor reconhece oportunidade independentemente de onde veio a idéia.
- Pixel Software: o meio em que o empresário vivia (tio, pai, amigos dos pai, amigos próprios) estimulava a discussão de modelos de negócio, havia algumas pessoas com negócio na família, como o tio de Daniel, o empreendedor.
- *Comentário: como era de se esperar (Dolabela, 1999), a família, nível primário de influência, foi o fator que mais comumente influenciou na opção empreendedora dos entrevistados. Somente em dois casos (influência interna / de figuras distantes e famosas) isso não ocorreu.*

- **Traços de personalidade**

- Hotel Fazenda Vanguarda: O empresário destaca independência, gosto pelo risco, como nos esportes radicais, busca de adrenalina. Afirmar que estas características são intrínsecas.
- G.A.: com grande dose de modéstia, Girz Aronson afirma que a sorte ajuda. No entanto, pelo teor da entrevista, podemos perceber que sua dedicação apaixonada pelo que faz, sua vontade e garra com relação ao trabalho são traços marcantes de sua personalidade.
- Friozem: o empresário Fábio Fonseca destaca persistência, capacidade de absorver reveses, de superar crises, de resistência, de não desistir.
- Sub-Mágica: o empreendedor afirma que a questão financeira foi muito importante, apesar de achar bonito construir algo, ter sua empresa.
- AWL: As principais características pessoais citadas pelo empreendedor foram fanatismo por trabalho e inquietação.
- Pixel Software: ser uma pessoa generalista, saber delegar, pensar no negócio como um todo, pensar à frente.
- *Comentário: de modo geral, apesar da variedade das respostas, a maioria teve o mesmo sentido. Persistência, garra para trabalhar duro, superação de desafios e bom grau de tolerância a riscos.*

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

- **Ter sócios ou não**

- Hotel Fazenda Vanguarda: o empresário considera que sócio é algo importante, pela possibilidade de complementação e por causa da união de duas pessoas sob um mesmo ideal. Porém, ressalta que pode haver problemas, se apenas uma das partes evoluir.
- G.A.: jamais teve sócios em seus 84 anos de vida, pois, em sua opinião, sócio “só dá dor de cabeça”.
- Friozem: o empresário já teve experiências positivas e negativas com sócios. Em uma delas, feita para captar recursos, não havia entendimento entre os sócios. Depois dessa experiência negativa, onde imperava a falta de respeito, Fábio Fonseca diz ter aprendido a lidar com sócios: sempre ouvir e respeitar a opinião deles, não passar por cima de sua auto-estima, separar o lado pessoal/familiar do profissional. Também considera importante acordar, previamente, a questão dos aumentos de capital.
- Sub-Mágica: afirma só dar certo quando ocorre uma sociedade entre amigos, pessoas com a mesma visão de mundo, valores. Diz que é bom ter sócios, porque há complementação de habilidades, sinergia.
- AWL: Visão negativa, encara o sócio como um mal. Só aceitaria um sócio capitalista, que não se imiscuisse na gestão do negócio.
- Pixel Software: Daniel Li considera muito boa a existência de sócios desde que eles precisem uns dos outros, porque isso potencializa suas capacidades. Ressalta a importância de se escolher bem o sócio, deve haver confiança e habilidades interpessoais de ambas as partes.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

- *Comentário: a multiplicidade de respostas obtidas parece reflexo das experiências vividas pelos entrevistados com relação a sociedades. De qualquer forma, mesmo aqueles que defenderam o caráter positivo de se ter sócios, não o fizeram de modo irrestrito. Há algumas condições para uma sociedade ser considerada boa e produtiva, como o respeito mútuo entre os sócios, a facilidade em resolver conflitos, a complementaridade de habilidades, etc. Nada muito diferente do que é conhecido desde o século II d.C. (Regulae Ulpiani) por “**affectio societatis**”, ou seja, aquela “intenção manifestada pelos sócios de obter lucro das coisas ou prestações postas em comum”. (REQUIÃO, 1988)*
- **Papel da família e dos amigos**
 - Hotel Fazenda Vanguarda: assegura ser a estrutura familiar que dá estabilidade, motivação, alicerce para a sociedade.
 - G.A.: o comerciante tem poucos amigos, todos os amigos que possui são seus funcionários, pois está sempre trabalhando.
 - Friozem: para Fábio Fonseca, ambas as esferas, empresarial e familiar, acabam se interpenetrando, ainda mais em momentos de crise, que acabam por gerar problemas em casa. Por isso, considera importante que a família conheça o negócio e participe dele. O empresário treina seus filhos mediante estágios na empresa, para que eles não sejam passados para trás por executivos. No entanto, a decisão de se vão trabalhar depois na empresa ou não é deles.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

- Sub-Mágica: o empreendedor nunca havia perguntado a opinião dos pais, apesar de acreditar que sua opinião era a de que ele estava perdendo seu tempo lá. Destaca o papel dos amigos, para os quais, inicialmente, passava uma imagem “melhorada” da empresa. Depois que passou a contar a verdadeira situação da empresa, os amigos o incentivaram, ouviram e deram apoio, especialmente no momento de abandonar a empresa,
- AWL: o apoio inicial recebido por Pompeu de Arruda Sampaio transformou-se em pressão e cobrança, por conta dos resultados negativos.
- Pixel Software: segundo o empreendedor, os amigos ajudam bastante, estão sempre dispostos a colaborar, dar informações, passar contatos, etc. Também apoiam psicologicamente o empreendedor, apesar de alguns amigos não acreditarem na idéia inicialmente.
- *Comentário: esta é uma outra questão com grande diversidade de respostas. Há desde quem considere a família como imprescindível, fonte de apoio, célula mater da sociedade (Adriano Ventura), passando por pessoas que tentam conciliar e equilibrar as atividades empreendedora e familiar (Fábio Fonseca), até quem não quer saber da opinião da família nos negócios (Barcelos Flâmula). Quanto aos amigos, a maioria acredita que eles podem ajudar e incentivar o empreendedor. No entanto, esses dois assuntos parecem não influir de maneira decisiva no florescimento do espírito empreendedor em uma pessoa. Afinal, há inúmeros empreendedores que abrem seus negócios justamente para afrontar a*

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

família (LONGENECKER, 1998), enquanto outros fazem da empresa uma extensão dela. O mesmo pode se dizer dos amigos: tanto podem representar uma influência positiva quanto negativa, e ambas as situações podem levar ao empreendedorismo (na primeira, incentivando; na segunda, servindo como instigadores, provocadores que levam o empreendedor a concluir seu projeto no intuito de, entre outras coisas, mostrar a esses “amigos” do que ele é capaz).

- **Começar de novo**

- Hotel Fazenda Vanguarda: o empresário mudaria alguns aspectos. Seria menos afoito, mais racional, mais objetivo, mais cuidadoso para não ser usado por outras pessoas, procuraria não deixar a vaidade desvirtuar o caminho a ser trilhado.
- G.A.: o empresário assegura que faria tudo de novo, com mais experiência e vontade ainda. Não só fala como fez isso, abrindo uma empresa aos 84 anos de idade, após ter tido problemas com sua empresa anterior, a G. Aronson.
- Friozem: faria exatamente a mesma coisa, exceto pela primeira sociedade, feita de maneira muito afoita com o primeiro sócio que surgiu.
- Sub-Mágica: Barcelos não teria tomado parte na empreitada. Assume que cometeu muitas falhas, especialmente por não acreditar/aplicar o que aprendera no curso de Administração de Empresas na prática cotidiana do empreendimento. Hoje, diz que seguiria o procedimento padrão, passo

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

a passo: fazer um business plan, ver o time, o ambiente interno, a cultura da empresa, os concorrentes, etc.

- AWL: sob o aspecto financeiro, o empreendedor não faria a mesma coisa, definitivamente. Porém, pelo aspecto pessoal, pela diversão que é criar um negócio próprio, dar vida a ele, faria.
- Pixel Software: Daniel afirma que faria tudo da mesma maneira. Porém, gostaria de ter tido mais preparo, orientação, experiência e planejamento.
- *Comentário: é possível perceber que a maioria dos entrevistados, se tivesse que recomeçar sua história empreendedora a partir do zero novamente, tomaria as mesmas atitudes e decisões que efetivamente tomou, com algumas pequenas melhorias advindas da experiência. Em dois dos seis casos pesquisados, os empreendedores não teriam aberto o negócio. Não coincidentemente, em ambos as empresas não conseguiram fornecer o retorno que os empreendedores esperavam, ficando o resultado obtido muito aquém das expectativas, especialmente sob o aspecto financeiro.*
- **Stress na vida empreendedora**
 - Hotel Fazenda Vanguarda: apesar de o stress ser permanente, cada realização traz uma sensação maravilhosa para Adriano Ventura. Esse stress também não é violento, porque o empreendedor é um otimista, acredita com fé, sempre acha que dá para mudar para melhor.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

- G.A.: essa palavra não existe para Girz Aronson, que não vê a hora de ir para a loja. Para ele, trabalhar é um remédio.
- Friozem: Fábio Fonseca acredita que o empreendedor pode evitar o stress, respeitando os próprios limites, não trabalhando além da capacidade.
- Sub-Mágica: para Barcelos, o stress na vida empreendedora é muito grande, pois há inúmeros problemas (financeiros, no processo decisório, relações interpessoais com sócios e empregados...). O empreendedor gosta de risco, mas costumava superestimar o retorno a ele associado.
- AWL: apesar de reconhecer a presença do stress, Pompeu acha que o empreendedor tem condições de lidar com ele de forma a transformá-lo em algo positivo, em insumo para o sucesso do empreendimento.
- Pixel Software: o empreendedor afirma que ter um negócio realmente gera muita cobrança e é algo bastante instável, a começar pelas finanças. No entanto, gosta do desafio gerado por tais cobranças, encarando-as como um incentivo a continuar. O stress de um empreendedor é maior do que o de um gerente, pois este, na pior das hipóteses, será despedido e deixará de ganhar, enquanto aquele pode continuar com muitas dívidas e perder dinheiro.
- *Comentário: com relação ao stress, os empreendedores demonstram geralmente uma postura de não sucumbir diante dele. Capitalizar as pressões, usar as cobranças como combustível para gerar resultados. Por causa desta visão positiva do stress, ele acaba não sendo violento ou prejudicial, mas produtivo. No entanto, a maioria concorda que as*

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

exigências sobre o empreendedor são muito maiores do que as feitas a um funcionário de uma empresa. O grande trunfo do empreendedor é uma capacidade de lidar bem com tais cobranças.

- **Leituras e Atualização**

- Hotel Fazenda Vanguarda: o empresário acredita que toda a pessoa que queira possuir e gerir um negócio deve estar muito bem informada, lendo jornais e revistas especializadas no setor de atuação da empresa.
- G.A.: o comerciante lê três jornais por dia, dois deles entre 4:00 e 6:00 da manhã. Também lê muitos livros e seleções.
- Friozem: Fábio Fonseca diz que a necessidade de atualização é permanente, intensa e vitalícia, por meio de seminários, cursos, leituras. O aperfeiçoamento constante não é apenas uma prática pessoal do entrevistado, mas uma política de recursos humanos da empresa, que investe em treinamento de forma maciça.
- Sub-Mágica: por questões financeiras, não havia treinamento formal, mas o empreendedor buscava participar de eventos e palestrar gratuitos, ler sobre Internet e Administração, assinar newsletters eletrônicos, etc.
- AWL: lia sobre a área de Internet e publicações de interesse geral, mas pouco sobre administração. Considera imprescindível conhecimento e atualização para a gestão de um negócio.
- Pixel Software: o empreendedor tenta sempre ler muito, participar de palestras, encontros com empreendedores (como os da Endeavor) e conversar muito com as pessoas em almoços e reuniões.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

- *Comentário: talvez um dos poucos pontos unânimes neste trabalho, a necessidade de atualização e capacitação do empreendedor foi considerada importante, imprescindível, absolutamente necessária por todos os entrevistados. Independentemente da forma adotada para a obtenção de conhecimentos e informações, a obtenção em si é fundamental.*
- **Tempo de dedicação ao negócio**
 - Hotel Fazenda Vanguarda: Adriano Ventura diz que normalmente gasta 24 horas por dia no empreendimento, não só quando está acordado, mas também dormindo, sonhando. Essa dedicação integral é necessária, especialmente em pequenas empresas, onde o dono faz tudo, tem que ser polivalente.
 - G.A.: Girz Aronson está no comércio há 72 anos. Levanta-se sempre às quatro horas da madrugada para, às seis, acompanhar a entrega de mercadorias.
 - Friozem: dez a doze horas por dia.
 - Sub-Mágica: Full time, todos os dias. Não havia horário, por ser uma empresa de Internet.
 - AWL: total, ainda mais tendo que conciliar atividades de empreendedor e advogado.
 - Pixel Software: quase 24 horas, tanto durante o dia (fazendo reuniões, contatos com clientes, etc.) quanto à noite (troca de emails na véspera do

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

fechamento de um projeto, por exemplo). Envolvimento full time com o negócio, muitas vezes até nos fins de semana, apesar de haver mais liberdade, quando sobra tempo.

- *Comentário: nesta questão também houve praticamente um consenso, em torno da afirmação de que um empreendedor gasta grande parte de seu tempo, quando não a totalidade dele, envolvido em assuntos relativos ao negócio. Conforme alerta feito por vários autores, o empreendedor deve ter cuidado para que a empresa não termine por destruir sua vida pessoal, dada essa tendência à dedicação exclusiva e integral ao negócio mostrada pelos empreendedores.*
- **Aposentadoria**
 - Hotel Fazenda Vanguarda: Não pretende se aposentar. Vai trabalhar enquanto for fisicamente possível. Diz que, no Brasil, quem precisar de assistência social vai morrer de fome.
 - G.A.: Girz Aronson não pensa em aposentadoria. Quer morrer trabalhando.
 - Friozem: Fábio Fonseca havia saído das funções executivas da empresa, mas retornou para transmitir seus conhecimentos ao filho, para ensinar a visão empresarial e não somente a administrativa, muito limitada.
 - Sub-Mágica: o entrevistado tinha apenas 22 anos, ainda não se preocupando muito com o assunto.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

- AWL: o ex-empresário pretende advogar até a morte. Acredita que muitos empresários também fazem isso, especialmente aqueles que possuem empresas consolidadas.
- Pixel Software: o empreendedor afirma que é um prazer, para ele, criar novos negócios e desenvolvê-los. Portanto, deseja continuar a fazer isso mesmo que já tenha ganhado muito dinheiro. Criado o negócio e conduzido até um regime estável, o empreendedor prefere ser substituído por alguém com um perfil mais gerencial e ficar livre para novas empreitadas.
- *Comentário: a maioria dos entrevistados rechaçou veementemente a possibilidade de aposentadoria, entendida como sair do dia a dia dos negócios. Quase todos pretendem trabalhar enquanto o corpo e a mente suportarem. O único entrevistado que havia abandonado o dia a dia executivo (sem, no entanto, perder o enfoque e a visão empresarial, tendo continuado a acompanhar a empresa) acabou por retornar, no intuito de transmitir seus conhecimentos ao filho.*

Assim, percebemos que os aspectos práticos de empreender, relativos ao dia a dia do negócio, às atividades administrativas, são basicamente semelhantes. Os empreendedores se igualam em seu “lado gerente”. Quanto ao aspecto interno, pudemos observar uma variabilidade elevadíssima de respostas. Um estudo de apenas seis casos conseguiu gerar respostas diametralmente opostas. Em uma pesquisa mais ampla, a variedade provavelmente seria mais forte ainda.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

Não obstante haver essa ampla gama de motivos, perfis, influências, características pessoais, etc., em todos os casos houve o nascimento, o desenvolvimento e em dois, especificamente, a morte de uma carreira empreendedora. No capítulo seguinte, discutiremos se há alguma razão que explique como tanta multiplicidade pode resultar em um destino comum.

6. CONCLUSÃO

O estudo de casos, bem como o referencial teórico adotado, mostrou uma grande diversidade no que concerne à figura do empreendedor. No entanto, basta ler as entrevistas para perceber que há algo em comum entre elas. Talvez seja o chamado “espírito empreendedor”.

Alguém é empreendedor, e pode se enquadrar nesta “categoria”, por criar e manter um empreendimento. Temos a consciência do risco de esta afirmação ser simplória demais ou apenas tautológica, mas é o que se pode afirmar com menor grau de incerteza sobre este nebuloso tema.

A grande diversidade a que aludimos acima e o caráter não conclusivo deste trabalho podem, ao final das contas, ter contribuído mais para gerar novas dúvidas do que para elucidar as inúmeras já existentes. De qualquer forma, desde que isto sirva como um incentivo a novos estudos e pesquisas, acreditamos ter contribuído minimamente para a compreensão do tema, encontrando tal convicção respaldo seguro na lição de **FRANCIS BACON**:

“Se alguém começa algo com certeza, terminará com dúvidas; porém se se conforma em começar com dúvidas, conseguirá terminar com certeza.”

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

No mesmo sentido, um conhecido provérbio chinês:

“Não tenha medo do progresso lento, receie apenas ficar parado”.

Com relação aos objetivos propostos no início deste trabalho, cremos tê-los atingido de modo satisfatório.

O primeiro objetivo foi buscar uma definição do que seja um empreendedor. Com o desenrolar desta busca, percebemos ser impossível e contraproducente tentar prescrever uma definição completa, única e absolutamente válida sobre o que é um empreendedor, já que se trata de conceito histórico cultural que enseja as mais diferentes propostas de conceituação. Tal percepção originou a proposta de uma visão multidimensional de empreendedor, que integrasse vários ângulos de tal figura e não tentasse impor um conceito único, para tornar a definição menos incompleta e menos imprecisa (ainda que não seja completa ou precisa e possa ser passível de obsolescência). O modo pelo qual essa visão multidimensional foi construída baseou-se na análise da evolução histórica do conceito de empreendedor. Nenhuma proposta foi refutada, mas também nenhuma foi aceita como definitiva e única. Apenas como exercício de observação, exemplificamos que inovação, mudança de padrões estabelecidos, reorganização de um ou mais fatores de produção/modos de comercialização, exposição a riscos, busca do lucro como meio para o fim de uma realização pessoal, identificação e aproveitamento das oportunidades, persistência racional, capacidade de realização e liderança são alguns predicados normalmente atribuídos aos

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

empreendedores; longe, no entanto, de constituírem elementos suficientes para a construção de um conceito universalmente válido de empreendedor.

O segundo objetivo consistiu em enumerar e discutir os principais mitos que existem em torno de sua figura. Este objetivo foi atingido mediante uma compilação de várias fontes, perfazendo um total de 23 mitos, que foram discutidos um a um.

Um terceiro objetivo foi verificar a existência de “traços” característicos dos empreendedores e estudar as características básicas comuns aos empreendedores. A presença de tais características não garante o sucesso de um empreendedor, do mesmo modo que a sua falta não impede alguém de empreender. Ocorre que, dentre os empreendedores de sucesso, tais características são mais facilmente encontradas. Foram levantadas e discutidas mais de 60 características geralmente citadas pelos autores da área.

Estudamos que experiências anteriores e modelos de empreendedores podem influir no surgimento do empreendedorismo. Também foram discutidas razões pelas quais o empreendedorismo não só pode como deve ser ensinado.

As inúmeras dificuldades enfrentadas pelo empreendedor brasileiro foram debatidas. A grande maioria encontrou respaldo no estudo de casos.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Depois de focar a figura do empreendedor, ampliamos levemente a abrangência do estudo para abarcar o papel ocupado pelo processo do empreendedorismo dentro da atividade econômica e a importância de uma abordagem estratégica do empreendedorismo.

A seguir, tratamos de outras conclusões a que chegou esta pesquisa.

6.1 Comparação entre empreendedores tradicionais e da “nova economia”

Não pudemos identificar grandes diferenças substanciais entre os empreendedores dos dois mercados. Isso é coerente com a teoria pesquisada, já que não existe um perfil único de empreendedor, mas sim vários tipos de pessoas atuando nos mais diferentes mercados.

No entanto, alguns pequenos pontos de diferenciação puderam ser notados e, ainda que destituídos de qualquer relevância estatística, merecem ser comentados.

A principal marca dos empreendedores da “Nova Economia”, que os distingue dos tradicionais, pelo menos em dois dos três casos pesquisados, parece ser a busca pelo dinheiro, pelo lucro fácil. É o empreendedor oportunista, na visão de LONGENECKER (1998). Ao que tudo indica, o momento da gênese do empreendimento teve uma certa inversão.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Ao invés de perceber a oportunidade para então criar a empresa e só depois pensar em dinheiro, os empreendedores da Nova Economia aparentemente agiam da seguinte forma: observando as histórias de sucesso de muitas empresas de Internet e tecnologia, nascidas em fundos de garagem, e tentando aproveitar a esteira de sucesso do mercado, acabavam por ficar pensando sobre futuras necessidades, imaginando possíveis oportunidades, criando modelos teóricos de negócios para obter o lucro fácil deste novo mercado. Essa atitude, a de “inventar oportunidades” onde não existiam, levou milhares de empresas incipientes à bancarrota, muitos bancos e fundos de investimento a perder dinheiro e à queda do índice Nasdaq, com a derrocada da “exuberância irracional”, nas palavras do presidente do Federal Reserve Board, Allan Greenspan.

É de se notar, com relação aos casos estudados, que o único empreendimento que não surgiu diretamente do interesse imediato pelo lucro fácil (vide entrevista de Daniel Li, da Pixelsoftware) é o que obteve mais sucesso, tendo sobrevivido às duras provações da concorrência na área de tecnologia e se estabelecido. As outras duas iniciativas empresariais (Sub-Mágica e AWL) não deram certo. Talvez esta particularidade signifique que os empreendimentos fundamentados por sonhos, convicções e ideais elevados têm mais chances de sobreviver do que aqueles erigidos em busca de lucro fácil.

6.2 Limitações do estudo

É necessário alertar que o estudo aqui desenvolvido não esgota completamente o assunto, o que seria impossível, como de fato o é na quase totalidade dos trabalhos acadêmicos. Temas abrangentes e controversos sempre suscitam diferentes visões e abordagens, dificultando uma completa compreensão.

Também deve-se frisar que o estudo de casos realizado não tem nenhuma relevância estatística; portanto não pode servir de base amostral para nenhuma conclusão generalizável. Em decorrência das próprias características do método do estudo de casos, qualquer atitude no sentido da generalização dos resultados deve ser vista com prudência.

6.3 Recomendações

Ao contrário da vasta maioria dos autores da bibliografia consultada, não tivemos aqui a pretensão de criar uma definição própria de empreendedor ou de impor uma lista taxativa e dogmática de suas características peculiares. Justamente aí reside o que cremos ser a mais significativa contribuição deste trabalho: destacar a impossibilidade de conceituação precisa e definitiva de tal figura e mostrar que nisso não há mal algum. Pelo contrário, quanto mais se pesquisar e se questionar sobre o assunto, melhor, pois mais atualizadas e próximas da realidade social estarão os estudos. Daí o sincero desejo de que as pesquisas sobre o empreendedorismo, tema de enorme importância especialmente em um país que se costuma classificar como “em desenvolvimento”, no qual as oportunidades de retorno (e os riscos a elas associados) são inúmeras, desenvolvam-se de forma mais freqüente e séria. É altamente desejável a maior produção de tais estudos por parte da comunidade acadêmica, em níveis de iniciação científica e pós-graduação, principalmente em um momento no qual a retomada das taxas de crescimento da economia torna-se urgente e vital. E, conforme acreditamos ter explicitado, não há nenhum agente ou governo que possa gerar tanto desenvolvimento quanto os empreendedores - apesar de ser possível ao governo, de maneira muito fácil, inibir e tolher o progresso por meio de políticas ineficazes.

7. BIBLIOGRAFIA

ANDREASSI, T. *Avaliação de desempenho de profissionais técnicos: um estudo de casos*. São Paulo: FEA – USP, 1994. Tese de Mestrado.

BIRLEY, S. & MYZYKA, D. F. (2001). *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRIGHAM E., GAPENSKI, L. & EHRHARDT M. *Financial Management: Theory and Practice*. 9th edition. The Dryden Press, 1999.

CARDOSO, F. H. (1964). *Empresário Industrial e desenvolvimento econômico no Brasil*. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1964.

COHEN, D. Como se faz gente que faz? *Revista Exame*, 23/08/2000, p.158-167
São Paulo: Editora Abril.

COX, J. (1999). *O desafio de um novo negócio*. São Paulo: Nobel, 1999.

Departamento de Administração da PUC-RJ. *Paradigmas sociológicos e análise organizacional segundo Burrell & Morgan*. Rio de Janeiro, 1991.

DOLABELLA, F. *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura, 1999.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

DRUCKER, P. F. (1985). *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. Tradução de Carlos J. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1986.

EAESP/FGV - Biblioteca Karl A. Boedecker. *Normas para apresentação de monografias*. São Paulo, 1997.

Empreendedor: que bicho é esse? Gazeta Vargas (Publicação do Diretório Acadêmico Getúlio Vargas). São Paulo, Ed. 17/08/2000.

FARIA, J. E. *O direito na economia globalizada*. São Paulo: Malheiros, 1999.

FARREL, L. C. (1993). *Entrepreneurship - Fundamentos das organizações empreendedoras: técnicas que as tornam competitivas*. Lições extraídas dos grandes realizadores da Ásia, Europa e América. Tradução e adaptação Heraldo da Silva Tino. São Paulo: Atlas, 1993.

FAUST, David. *The limits of Scientific Reasoning*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1987.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *Revista de Administração de Empresas Light/EAESP-FGV*, São Paulo, vol. 7, n. 3, p. 2-7, Jul./Set. 2000. Trad. Fernando Dolabela.

FILION, L. J. Visões e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. *Revista de Administração de Empresas/EAESP-FGV*, São Paulo, vol. 33, n. 6, p. 50-61, Nov./Dez. 1993. Trad. Sérgio Rodrigues Costa.

GERBER, M. E. (1990). *O mito do empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 1990 .

GERBER, M. E. *O mito do empreendedor - revisitado*. São Paulo: Saraiva, 1996.

GROSS, D. *Forbes ® - As melhores histórias do mundo dos negócios*. São Paulo: Cia. das Letras, 1997.

Hannan & Freeman (1989) (1977, 1989) – IN: JONES (419-429) e PUGH & HICKSON (pg. 72-76).

KAPLAN, J. (1998). *Startup - uma aventura no vale do Silício*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1998.

KENT, C. A. et al. *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

LONGENECKER, J. G. et al. *Administração de pequenas empresas*; tradução Maria Lúcia G.L. Rosa e Sidney Stancatti ; revisão técnica Roberto Luís Margatho Glingani. São Paulo : Makron, 1998.

MAUL, L. R. & MAYFELD, D. C. (1990). *The entrepreneur's road map to business success*. Alexandria: Saxtons River Publications, 1990.

MCGRATH, R. & MACMILLAN, I. *The entrepreneurial mindset: strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. - Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

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

PINDYCK, R. & RUBINFELD, D. *Microeconomia*. 4ª edição. São Paulo: Makron Books, 1999.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

REQUIÃO, R. *Curso de Direito Comercial. Vol. 1, 18ª ed.* São Paulo: Saraiva, 1988.

RONSTADT, R. C. (1984). *Entrepreneurship: Text, Cases and Notes.* Dover: Lord Publishing, 1985.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico.* Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SEXTON, D. L. & SMILOR, R. W. *The art and science of entrepreneurship.* Ballinger, 1986.

TELLES, F. Endeavor Brasil Wired (Newsletter eletrônico) No. 37 de 24/07/02. *Empreender, no Brasil, é sobreviver em ambiente adverso.* Fonte: AE Setorial da Agência Estado.

TIMMONS, J. A. *New Venture creation: entrepreneurship for the 21st century.* EUA: Irwin, 1994.

TREVISAN, A. M. *Empresários do Futuro: como os jovens vão conquistar o mundo dos negócios.* São Paulo: Editora Infinito, 2000.

VASSALLO, C. Os 40 maiores empreendedores do Brasil e do mundo. *Revista Exame. P. 68-133. No. 25, ed. 703.* São Paulo: Editora Abril.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

VICENTINO, C. *História Geral*. São Paulo: Scipione, 1997.

VRIES, M. F. & MILLER, D. Le Narcissisme et leadership: une perspective de relations d'objet. *RAE : revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-16, jul./set. 1990.

Sites:

www.sebrae.com.br

www.babson.edu

www.endeavor.org.br

www.pegn.com.br

www.accenture.com/entrepreneurship

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

APÊNDICE I: Texto Integral das Entrevistas

Empresas da Economia Tradicional

Empresa 1: Hotel Fazenda Vanguarda

Dados sobre o empreendedor *Nome, idade, formação acadêmica, experiência profissional*

Meu nome é Adriano Ventura, eu tenho 53 anos, sou formado em Direito e em Administração de Empresas. Advoguei no início, ajudei a administrar a empresa de meu pai, depois fiz a parte de jornalismo. Entrei na Construção por causa da família e como advogado acho que fui o único que representei a Câmara Brasileira da Construção Civil, pelo estado de São Paulo, são todos engenheiros. E em todas as minhas participações e palestras que fiz, em Brasília, me davam uma placa com a inscrição “Engenheiro Adriano Ventura”. Ninguém nunca acreditou que pudesse existir um líder da construção civil sendo advogado. Eu fui o único vice-presidente do maior sindicato da América do Sul, o Sinduscon, como advogado. Não existe um lá dentro. Então, eu fiz minha passagem toda como engenheiro, e eu nunca fui engenheiro na minha vida. Fundei a Associação dos Construtores da Baixada Santista, em 1979, fui presidente durante 6 anos, sou presidente honorário do Conselho Deliberativo até hoje e fui diretor do SECOVI-SP, isso na área da construção civil.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

Eu sempre estive envolvido em associações, participei da OAB, na junta de avaliação, entre 1984 e 1985, fui diretor de patrimônio da Associação de Advogados da Baixada Santista durante 5 anos, enfim, tive atuação em várias áreas. A pessoa não pode se desvirtuar. Fui presidente de patrimônio da Santa Casa de Misericórdia. Acabei me envolvendo em outras áreas que fugiam um pouco da rota, acabei desviando meu rumo, dos meus objetivos, me desconcentrando. Fui o único presidente da Escola Americana sem falar inglês, por causa dos meus filhos. E com isso, chegou um determinado momento em que eu vi que eu estava dissipando a minha energia, fugindo do ponto alvo. Ainda hoje fui convidado para ser presidente da Beneficência Portuguesa de Amparo. Respondi: “Vocês estão malucos, eu não moro aqui”. Eles estão em uma crise danada e precisam de alguém para ajudá-los, fui procurado por dois médicos da cidade. Independentemente da situação, eu não moro em Amparo, não que o convite não me honre, mas você deve tomar muito cuidado em um determinado momento da sua vida para saber quando dizer “não” e quando dizer “sim”. Esse custo benefício deve ser levado em conta. Não significa que você não deva uma contrapartida para a sua comunidade, mas desde essa retribuição não atrapalhe, não comprometa seus objetivos, seu bem-estar e sua família.

A construção civil entrou em crise, seria muito difícil continuar naquela atividade, a menos que houvesse uma alternativa, uma atividade econômica que te mantivesse nas épocas difíceis para a sobrevivência do dia a dia. Eu achei que a prestação de serviços no ramo hoteleiro, já que o lazer é o que

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

mais vai crescer no mundo daqui para a frente, seria uma boa opção de sair de uma área extremamente árdua, que é a área industrial, cheia de problemas, inclusive com uma legislação hoje contra o empreendedor (porque você responde pelo prédio por vinte anos, por uma coisa que você não fabrica, apenas monta), de muito risco e alto investimento, você pode de uma hora para outra, quebrar. Para levar uma vida mais tranqüila optei pela prestação de serviços na área do turismo, que é a indústria que mais cresce no mundo, representa hoje 7% do PIB brasileiro (em outros países chega a 15%), vai crescer cada vez mais nos anos vindouros. Tem mais valor agregado, é o serviço e a satisfação, a relação muito mais agradável, entra um toque pessoal, eu gosto do relacionamento pessoal, eu gosto das pessoas. Você tem que gostar de gente para entrar no ramo da prestação de serviços, e ter paciência. Então eu acho que é um ramo promissor, não é no momento tudo aquilo que eu esperava, mas é mais um desafio, da mesma forma que eu entrei para a agricultura sem saber o que era capim nem a diferença entre uma vaca e um boi. Não entrei como um louco, entrei para fazer atividade imobiliária, aí veio o Collor e deixou “50 manguinhos” na conta de cada um, “micando” esta propriedade. Eu não entendia do assunto, procurei estudar um pouco e aprender, pelo menos para manter. Então, muitas vezes, as economias instáveis, como a brasileira, te jogam em situações para as quais você não está preparado. Eu não queria ser agricultor. Alguém me levou a ser isso. A grande vantagem do brasileiro é que nós estamos treinados, calejados para uma versatilidade muito grande, que os países desenvolvidos não têm. Muitas vezes o que nos move é a

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

própria pobreza, a necessidade que nós temos. Somos versáteis. Você é administrador de quê? De qualquer coisa. Você precisa de trabalho, tem que ir atrás. Não há caminhos já definidos, se você é administrador, pode ser até dono de botequim, ser contratado para trabalhar em banco como vendedor de seguros. Se a essa altura só sobrou ser vendedor de seguros, e o seu diploma? Dane-se, você precisa comer! Você estava preparado para uma coisa mas o mercado definiu outra. Não há mais o “sou formado para...” e sim o “estou me preparando para o que der e vier”, para constituir uma família e viver dignamente.

A relativa estabilidade da moeda pode retirar um pouco desse jogo de cintura, o que é pior para as gerações que estão entrando agora no mercado de trabalho, pois ficam mais bitoladas. Mas isso não é problema, afinal, você não vão ter emprego, com uma economia que cresce 2% ao ano quando deveria crescer 7%. Boa parte dos jovens vão ser sub-empregados. Como será o futuro? É triste, mas se eu estivesse me formando hoje, eu preferiria voltar a ser hippie, se meu pai pudesse me sustentar. A juventude atual deveria se revoltar contra tudo isso, e não a minha geração. O hippie da nossa época protestou como um idiota, e depois ainda virou executivo. Mas hoje, boa parte não vai virar executivo, porque não vai ter emprego. E grande questionamento é conciliar toda essa transformação tecnológica com crescimento demográfico, como arrumar emprego para essa massa crescente de pessoas se a cada dia as novas tecnologias fecham postos de trabalho? Essa vai ser, e já é, a grande loucura e o grande desafio do

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

mundo. Desemprego e um Estado pobre acarretam violência, conturbação, um mundo louco para o qual eu não vejo proposta. Será que a solução é voltar à natureza com estímulo para pequenas propriedades rurais, pequenas cooperativas... não sei. Vai ter que se recriar o mundo.

A indústria do turismo pode suprir uma parte da demanda por empregos, mas não sei se será o suficiente. E quem vai gastar no turismo? Na verdade, você passa a ter mais horas de lazer, abrindo mais postos de trabalho no setor de serviços. Mas tem que ser um turismo barato, como terceira idade, aposentados. Todos têm direito ao lazer, de várias formas, como assistir a um grande concerto em praça pública de Nova Iorque, pago pelo governo, comendo um cachorro-quente. O Estado dando oportunidade de cultura e lazer em uma área pública e você só gastou no cachorro-quente e aproveitou aquele espetáculo magnífico. Mas o turismo não vai preencher a lacuna deixada pelos empregos formais que desapareceram. Veja o exemplo dos caixas de bancos, que foram demitidos aos milhares e não foram assimilados por outras atividades econômicas, em um mundo que cobra um certo padrão de vida das pessoas, não é na agricultura que o ex-caixa vai ter o mesmo nível de vida que tinha antes. Esse é o nó da questão, o mundo não tem capacidade de gerar o número de postos de trabalho que o mercado está soltando de trabalho qualificado. Além disso, essas pessoas mais preparadas têm maiores necessidades, tanto de realização pessoal quanto de remuneração. Nos desenvolvidos, mesmo os empregos teoricamente “menos dignos” te remuneram a ponto de permitir uma vida digna. Mas um administrador de empresas formado por uma escola top nos

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

EUA, se tiver que ser garçom ou trabalhar em um posto de gasolina, sentirá uma imensa frustração interna, se sentirá um derrotado, vai se comparar com seus colegas de sucesso se sentirá um perdedor. Não, às vezes é fator de sorte. Talvez tenha faltado a oportunidade de fazer um estágio, onde se faz algum contato, etc. A situação é ainda mais grave nos países em desenvolvimento, onde os empregos “menos dignos” pagam de forma indigna, também.

Dados sobre a empresa *Descrição, ramo de atuação, porte (faturamento, número de funcionários, etc.)*

Aqui em Amparo nós temos um Hotel Fazenda com uma proposta ecológica, rural, aproveitando todo o potencial da nossa região, que é rica em água (aquilo que vai faltar para a humanidade e nós temos em abundância). É água potável, ou seja, se eu conseguir segurar esse negócio por vinte anos ele se tornará uma grande riqueza, porque muitas pessoas vão querer “tomar uma água de bica”. Isso vai ser um grande atrativo turístico desde que não haja poluição, e não vai haver nos próximos vinte anos porque Amparo parou sob esse aspecto. É um grande trunfo para o futuro, água de qualidade, montanha, um clima bom, uma cidade e uma região onde não chove durante trezentos dias por ano. O local foi escolhido por estar próximo a duas cidades que já têm o turismo consolidado, Serra Negra e Lindóia. Existem estas duas cidades que deram certo e eu estou na mesma

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

microrregião, logo, o hotel tem tudo para dar certo se deu para os outros.

Essa foi a minha linha de raciocínio e acho que não estou errado.

Outro diferencial da proposta é que o hotel está dentro de uma fazenda produtiva, o que acho que vai gerar uma busca muito grande por parte das pessoas do meio urbano. Afinal, elas têm raízes no meio rural, há o saudosismo, um retorno à terra e à natureza. Este é um apelo que será cada vez mais forte junto à sociedade de consumo. Nossa idéia é atingir esse segmento, uma sociedade estressada como a de São Paulo, que precisa sair no fim-de-semana, em vez gastar no Shopping, ele gasta menos pegando seu carro e vindo para o interior, onde a comida é mais barata, etc. Então, acho que este é um mercado promissor.

Com relação ao hotel da praia (*Capitain's Flat Navigator, em Barra do Una, São Sebastião, SP, inaugurado antes do Hotel Fazenda*), há todo aquele apelo natural, só que no verão. Na verdade, o empreendimento lá não era para ser hoteleiro, e sim imobiliário, mas quando o Collor deixou todo mundo com “50 manguinhos” na conta, eu fiquei com prédios para vender mas não pude. Fui obrigado a fazer um flat. Fui empurrado por contingências, não por vocação. Vou fazer um hotel sem ser do ramo? Nunca tinha me passado pela cabeça, a situação é que me levou a isso. Hoje eu acredito que dá para remar.

- a. Por que você resolveu abrir uma empresa? *Investigar as principais motivações do empreendedor.*

O empreendedor é aquela pessoa que nunca está satisfeita com a situação. É um inconformista por natureza. Ele quer modificar as coisas, ele quer transformar as coisas. Então, a realização é a transformação: cada vez que ela transforma uma coisa, quer transformar outra. É uma necessidade de realização. É muito mais uma necessidade psíquica, até de massagear o ego. “Eu consegui, agora eu quero mais”. Agora, eu acho que o que muitas vezes motiva o empreendedor não é o resultado, é uma realização de fazer, não o resultado financeiro. É ter conseguido aquilo, independentemente do resultado financeiro. É evidente que o resultado financeiro é primordial, porque ele você não alavanca outros empreendimentos. O empreendedor tem duas figuras: uma é o empreendedor extremamente racional, que tem objetivos, gosta de fazer as coisas com o pé no chão, realizar passo a passo. O outro é o empreendedor poeta, o que sonha. O que sonha, muitas vezes sonhas com coisas completamente utópicas para o momento dele, ele chega atrasado e via de regra, quebra. Ou muitas vezes ele foi tão brilhante que chega antes, perdendo o *timing*. O grande empreendedor, o empreendedor de sucesso, é aquele que é empreendedor é tem o *timing* certo, que é o *timing* do sucesso. Ele tem *feeling*. É muito mais uma questão de “pele”, ele não sabe explicar porque aquilo vai dar certo, não obstante ele concebe canais que façam com que aquela realização dê certo. Ele percebe no mercado, tem muito mais sensibilidade que as outras pessoas. Além de ter *timing* e sensibilidade, o grande empreendedor se garante de

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

todos os mecanismos científicos, mercadológicos, para realizar uma empresa de sucesso.

- b. Você teve alguma influência (parente, ídolo, figura pública) que o incentivou a empreender?

Eu não sei por que, mas neste meu caso particular eu acho que é muito mais um perfil psicológico do que qualquer outra coisa. Tenho um lado que é bastante anarquista. Na nossa geração tínhamos filosofias. O anarquismo é umas delas: sempre que você está inconformado com alguma forma de poder imbecil, você tenta transformar o mundo, você vira um Dom Quixote. Aliás, Dom Quixote foi um empreendedor, foi um empreendedor imbecil, mas foi, tentou mudar o mundo, não é? Então, você tem que todo empreendedor é um sonhador, mas a História só conta sobre os empreendedores que deram certo. Mas mesmo aqueles que fracassaram no meio do caminho deixaram uma contribuição, pela tentativa.

- c. Fale sobre traços de sua personalidade que você considera importantes com relação ao seu negócio

Independência. Demais. Antes de mais nada, independência. Também ter um certo gosto pelo risco, como fazer esportes radicais (que hoje estão em moda). O empreendedor é um esportista radical, busca adrenalina. Agora,

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

cada um joga no seu ramo de acordo com o que suporta. O empreendedor pode quebrar a cara, assim como em um esporte radical você pode quebrar o pescoço. É um verdadeiro esporte radical. Não é para qualquer um: eu não posso convencer, quem sabe, um filho meu a entrar em um esporte radical, muito menos os três. Eu não posso colocá-los, eles têm que querer ir. Essa é uma característica intrínseca, da personalidade da pessoa.

d. Quais são as principais dificuldades em se possuir um negócio no Brasil?

As principais dificuldades são.. todas! Primeiro, este é um país de terceiro mundo, um país onde aquele que produz é castigado por produzir. Um país extremamente dependente financeiramente. Desde a Proclamação da República, é um país que depende de bancos. Antigamente eram os bancos ingleses, hoje são nacionais e multinacionais. Um país que prefere a política de remunerar a especulação em vez de remunerar o trabalho de quem produz. Vê-se como filosofia de todos os governos que passaram, desde a Proclamação da República até hoje, a mensagem é “vamos produzir mais, vamos prestigiar quem trabalha, com trabalho e produção seremos um país rico”. Mas você nota que isso fica só no discurso. Porque quem trabalha, desde de o agricultor até o trabalhador urbano, ele é penalizado, porque é o que mais paga imposto. É penalizado por trabalhar e ser assalariado. Se ele não for assalariado, ainda pode sonegar alguma coisa. E o cara que produz é aquele que é castigado: pelo fiscal sanitário, pelo fiscal da prefeitura, pelo fiscal do estado. Você nem bem abriu sua empresa, já tem um fiscal na porta... em países civilizados não tem fiscal na porta, o empresário é

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

estimulado porque gera empregos. Então, qualquer atividade que gere emprego, nos países em que há uma política séria a nível social, o Estado sabe que vai ter que arcar com um custo muito alto por aquele cidadão que não trabalha, que está desempregado. É um custo muito alto para o Estado, uma contrapartida pesada para a sociedade. Logo, se você estimular as pessoas a gerar empregos em um comprometimento de que esses empregos durem um certo período (mediante financiamentos de longo prazo, a juros subsidiados), onera-se menos a carga social do Estado e o país se desenvolve. Nós infelizmente só temos boas propostas no discurso, mas até hoje não se viu nada, nenhuma política que estimule quem trabalha e quem produz. Temos é um governo extremamente ávido por arrecadar impostos, independente da forma, produzindo você tem que pagar imposto. E a carga tributária brasileira está tão grande que aquele que pagar todos os impostos, evidentemente não sobrevive. Então, não há estímulo para ninguém abrir um negócio no Brasil.

e. Momentos mais difíceis

Fazem você se questionar se vale a pena. Se vale a pena você não dormir porque tem conta para pagar, porque o banco está pressionando – muitas vezes você se humilha, vira um serviçal perante a máquina do Estado, e muitas vezes diante do próprio banco: você vai buscar recursos para alavancar a sua atividade e se sente uma pessoa pequenininha, como

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

naquela charge em que há um banqueiro em uma cadeira enorme e um cliente minúsculo. Nos momentos difíceis, você se questiona que realmente vale a pena toda aquela luta, todo aquele trabalho, porque a vida é uma só, e o importante é a realização pessoal de cada um, é ser feliz. O que as pessoas buscam na vida é a felicidade. E muitas vezes, com pouco a gente é feliz. Mas dentro de uma economia louca como essa, do consumismo, a pressão que te empurra a ter um carro da moda, um sapato da moda, a ir no shopping da moda, comprar o eletrodoméstico da moda. As pessoas passaram a se endividar para o resto da vida, e uma pessoa endividada não tem mais prazer. Daqui para frente a pessoa só vai pagar pelo que não pode usufruir. Na realidade, deveria ser o contrário: guardar e gastar a contrapartida de seu trabalho. Hoje a maior parte dos brasileiros não têm mais esse prazer, ele está vivendo endividado, não mais realização, não sabe mais o que é o próprio prazer. É obrigado a trabalhar para pagar conta, e aí nem mesmo o trabalho vira satisfação.

f. Os resultados atingidos foram os esperados?

Depende. Depende do projeto. Há projetos que no papel têm tudo para dar certo, mas de uma hora para outra... você veja, como se pode antever que em 11 de setembro um atentado em Nova Iorque acabaria completamente com o turismo nos EUA? Imagine que um grande empreendedor tenha feito toda a lição de casa, tudo certinho: “Nova Iorque recebe tantos milhões de turistas por ano, vou abrir um grande empreendimento aqui em Manhattan”, faz todos os cálculos e descobre que o retorno se dará em cinco anos. E de

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

repente aparece um avião suicida que arrebenta tudo, e o turismo despenca. Você ainda tem conta para pagar, funcionários. Você fez tudo certo, mas um imprevisto acabou com o seu negócio e você quebrou. Não existe nada que tenha um resultado 100% certo. Você parte da premissa de que, a princípio, a probabilidade é de tudo dar certo, mas dos imprevistos ninguém está livre, ninguém os controla.

g. Tempo de dedicação ao negócio (horas por dia, dias da semana)

Normalmente se gasta 24 horas por dia. Você dorme pensando nos seus compromissos, acorda pensando, vive, sonha... o empreendedor, principalmente de empresas menores, tem que ser tudo na empresa. Neste país você não se pode dar o direito de ter um consultor disto, outro daquilo e mais um daquilo outro. Você tem que ser polivalente, conhecer um pouco de cada coisa. O pequeno empresário brasileiro tem que conhecer um pouco de Direito (de legislação trabalhista, direito tributário), um pouco de contabilidade. Deve ter um conhecimento básico de várias matérias para sobreviver, porque se ele for se assessorar de profissionais ele não vai ganhar o suficiente para pagá-los e ainda sobreviver.

h. Leituras, informação, atualização, cursos, treinamentos

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Isso é fundamental. A pessoa que queira tocar seu próprio negócio tem que, no mínimo, ler todos os jornais que possa no dia, todas as revistas especializadas a respeito do setor, ler muito a respeito do negócio dele.

i. Empreendedor X Gerente

A grande sacanagem que eu vejo no Brasil é a seguinte: nós criamos uma série de “faculdades” de administração de empresas – particularmente só respeito uma, que é a GV – que formam gerentinhos. Gerentinhos preparados por faculdades que deveriam ensinar Administração, que é uma coisa muito mais ampla. O administrador é um indivíduo que traz na bagagem um conhecimento de determinadas áreas, humanas, exatas, enfim, para administrar um negócio, seja ele um hospital, uma indústria. Antes de mais nada, ele precisa ter liderança. O conceito de liderança mudou, antes era o gerente que mandava, em função do seu cargo (“Eu mando porque eu sou O Gerente”). Esse conceito acabou, o mundo mudou, hoje o líder só consegue tocar um negócio se conseguir envolver a equipe com suas propostas, se fizer com que as pessoas acreditem nele e sigam suas idéias. Tem que criar um ideal, como se fosse um ideal filosófico, e reunir as pessoas em torno dele com um grau de satisfação. O maior grau de satisfação é a realização no trabalho. A idéia é: A nossa empresa vai bem porque nossa proposta é legal. Essa é a liderança moderna. O gerente é aquele que apenas gerencia, não lidera nada. O empreendedor, aquele que administra, seria o grande líder. É quem administra as propostas, que

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

trabalha com conceitos macro, aquele que vai alavancar a empresa. Isso não significa que o gerente não tenha a obrigação de se modernizar. Analisando as novas tendências do mundo, aquele que tem maior sensibilidade para perceber que há uma necessidade de realização individual tem mais sucesso. Quem viu que as pessoas estão mais preocupadas com o próprio corpo, com a própria saúde, e saiu na frente, como as margarinas vegetais light, ganhou muito mais dinheiro, ao contrário das empresas tradicionais que continuaram estagnadas, imóveis. “Em time que está ganhando não se mexe”. Grande bobagem. Tudo tem que ser mudado, sempre. Aquilo que não muda, morre.

i. Sobre ter sócios

Olha, sócio é uma coisa importante, a parceria. Como no casamento: é legal ter uma esposa? Acho que sim, dá a possibilidade de complementação. Às vezes você tem um potencial técnico e falta potencial financeiro. Quando existem duas pessoas reunidas sob um mesmo ideal, com a mesma finalidade, está perfeito. O grande problema é o mesmo que ocorre nos casamentos, ou seja, quando apenas um dos dois evolui. Combinou-se alguma coisa, uma das partes evoluiu sozinha, aí o pacto já não é mais o mesmo. A sociedade é boa, desde que ambos estejam em sintonia e cresçam juntos, não evoluam individualmente no pacto – esta é a grande frustração das sociedades.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

j. Planos para o futuro seu e da empresa

É continuar trabalhando. Acreditando no país, apesar de a gente saber que haveria outras alternativas, como mudar de país, para outro onde a situação esteja melhor. Apesar de não ter nascido no Brasil, eu sou brasileiro, amo esta terra, gosto das pessoas, gosto do clima. Acho que não viveria em outra parte do mundo. Então, acho que tenho que dar minha contribuição. Mesmo que não seja para mim, que seja para as gerações futuras. Acreditar neste país, dar exemplo como pessoa e tentar mudar. Mesmo que não mude na minha geração ou na dos meus filhos, vale deixar a semente, isso é uma grande contribuição.

k. Aposentadoria, sair do dia-a-dia da empresa

Neste país não dá para se aposentar, aquele que se aposentar morre de fome. Aqui você tem que trabalhar enquanto puder, enquanto for fisicamente possível, porque se for depender de assistência social, você morre por falta de assistência.

l. O papel da família e dos amigos

É muito importante. Eu acho que sem uma estrutura familiar você nunca terá estabilidade, porque a família é o alicerce, é a célula mater da sociedade, é dela que surge o núcleo de uma comunidade. Ora, se isso é verdade, e é verdade, você, sem uma estrutura familiar, terá muito mais problemas. A família dá apoio, a família dá motivação, a família dá desgosto (mas família é família). Acho que é importante, em qualquer civilização, haver uma boa

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

estrutura familiar. Quem não tem, é evidente, procura adquirir uma, até um órfão procura ter uma família, sente falta, é a ausência de uma coisa que lhe completa.

m. Se tivesse que começar tudo de novo

Mudaria. Eu tentaria não ser tão afoito e racionalizar mais. Muitas vezes, com o ímpeto de mudar e dependendo da forma de você ser, você acaba sendo usado pelas pessoas. Massageando seu ego, pensa que está sendo legal, mas você é “bucha de canhão”. Você está servindo de objeto para objetivos de terceiros. Você tem que ser objetivo: aonde quero chegar, o que eu quero ser, para não ser manipulado no meio do processo. Porque a vaidade mata a gente. Todo mundo é vaidoso. Você começa a aparecer, as pessoas te buscam para fazer parte disto, daquilo outro, etc. Essa busca, muitas vezes, não é para uma participação na comunidade, é para você ser instrumento de interesses outros. Mas, por causa da vaidade, você não percebe. E, quando percebe, já é tarde. Você já deixou de produzir, desviou-se dos seus objetivos e se perdeu no percurso, para nada. Aí vem a frustração: “fui traído, não tive amigos”. Não, a culpada foi a vaidade. Você não escolheu seus amigos e saiu de seu objetivo.

n. Quais são os ingredientes para se ter um negócio de sucesso?

Primeiro, trabalho. Você tem que estar obstinado porque tudo é difícil, é necessário trabalhar muito. Antes de mais nada, quem tem que dar o

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

exemplo é você. Não espere que o seu funcionário faça o que você tem que fazer. Você precisa mostrar ao funcionário que você sabe fazer, tornando-se um ponto de referência.

o. Quem deve (tipo de pessoa) tentar empreender?

Acredito que deva empreender quem possua as características que eu mencionei anteriormente.

p. O stress na vida do empreendedor

É permanente. Mas a cada vez que se consegue uma realização, a sensação é maravilhosa. Então, há momentos de stress, até de depressão, mas você sempre imagina que o dia seguinte vai ser melhor, porque o empreendedor não é pessimista, se não, não seria empreendedor. É um otimista nato, acha que o mês que vem vai mudar tudo, que vai melhorar. Ele acredita com fé, então o stress não é violento, ele sempre acha que dá para mudar para melhor, o que o motiva a ir em frente.

q. Lições de vida e aprendizado com o sucesso/fracasso

Aprendi a ter objetivos traçados na vida e não me desviar deles, sem esquecer da família. Porque no meio do percurso você esquece seus objetivos, pela badalação, pelo seu ego, e neste momento em que você perdeu os objetivos, você perdeu sua família. Desviando do percurso, vem uma frustração. Então, ter objetivo de vida, planejar, colocar seu objetivo como ponto e ir em frente. Não desvie da sua rota, porque ela será mais

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

longa e o levará para longe de seus objetivos. Se houver desvios, que sejam muito pequenos, porque todo mundo pode errar na vida. E sem esquecer da família, dos amigos, isso é fundamental. Muitas vezes, na rota do sucesso, você esquece dos mais próximos, e quando vai ver, já é tarde: perdeu família, amigos e muitas vezes nem dinheiro sobra. A vida passou e você não viveu, só perdeu tempo.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

Empresa 2: G.A.

Dados sobre o empreendedor *Nome, idade, formação acadêmica, experiência profissional*

Meu nome é Girz Aronson, 84 anos. Eu fiz Direito.

Dados sobre a empresa *Descrição, ramo de atuação, porte (faturamento, número de funcionários, etc.)*

Há lojas na **Conselheiro Crispiniano** e na **Brigadeiro Luiz Antonio**.

a. Por que você resolveu abrir uma empresa?

A minha vida foi sempre uma luta. Meu pai faleceu muito moço, eu tinha 12 anos e fui vender jornais em Curitiba, PR. Eu tinha que vender 60 jornais para ganhar 400 réis. E com isso minha mãe todo dia fazia polenta, só tinha polenta na minha casa. Aí, depois, em vez de jornais eu vendi bilhetes de loteria, e daí melhorou a vida. Fiz de tudo na vida.

b. Você teve alguma influência (parente, ídolo, figura pública) que o incentivou a empreender?

A minha sorte foi ter um primo que tinha uma indústria de bolsas de crocodilo. Ele me deu a representação aqui em São Paulo. A firma era no Rio de Janeiro. Comecei a vender bolsa para todo mundo, ganhei muito

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

dinheiro. Depois trabalhei com casacos de pele, também. Fui inovador, dei chance para que todas as mulheres do Brasil usassem um casaco de pele, porque antigamente só as ricas podiam usar.

Necessidade. Desde menino lutando, continuo lutando até hoje. Aí entrei depois no ramo de roupas infantis, aqui do lado mesmo. Nesta rua tinha já 10 lojas. Deveria se chamar G. ARONSON a rua, e não Conselheiro Crispiniano...

c. Fale sobre traços de sua personalidade que você considera importantes com relação ao seu negócio

Às vezes a sorte ajuda, é o caso do meu primo, que me deu a chance de vir para São Paulo, abri uma loja de artigos de criança, depois abri uma loja de casacos de pele, depois abri neste ramo de eletrodomésticos.

d. Quais são as principais dificuldades em se possuir um negócio no Brasil?

Hoje em dia, meu filho, o que mata são os supermercados. Ninguém tem chance, não adianta. A não ser que ganhe a Mega Sena, qualquer ramo que você abra não tem chance nenhuma. Eles têm de tudo que você quiser lá dentro. Acabaram com as padarias, com os açougues, com as peixarias, material de construção. Eles têm de tudo, tudo, lá. Leite, várias coisas. Aí você olha todo dia falência de padarias, de todos os ramos, porque eles

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

concentram, num gigantismo. A força do capital. Carrefour é francesa, a BIG é portuguesa, a outra lá no norte é holandesa, a Wal Mart, americana, no ano passado vendeu 220 bilhões de dólares. É a família mais rica do mundo: os quatro filhos e a mãe têm 100 bilhões de dólares. Não dá nem para imaginar.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

e. Momentos mais difíceis

Já tive altos e baixos. Já tive que pedir concordata, saí da concordata, continuei a luta, não me dei por vencido. E aqui estou de novo, não abaixei a cabeça. Eu não esmoreço. Aí é que está o segredo: não desanimar. Não se desesperar. Não ficar desanimado e enfrentar tudo na vida. Isso vale especialmente para você, que é jovem, que está começando, não esmoreça.

f. Os resultados atingidos foram os esperados?

Sim, estou realizado.

g. Tempo de dedicação ao negócio (horas por dia, dias da semana)

Faça as contas: comecei vendendo jornal com 12 anos, estou com 84, então são 72 anos no comércio. Eu me levanto às 4:00 da manhã, meu filho, é uma vergonha dizer isso, chego aqui na loja às 6:00 da manhã ver o caminhão trazer mercadorias, descarrega, estou atento a tudo. O olho do dono é que engoda o porco.

h. Leituras, informação, atualização, cursos, treinamentos

Bom, das 4:00 às 6:00 já li o Estado e a Folha de São Paulo. Na hora do almoço leio O Globo. Além disso leio seleções e na minha cabeceira tenho muitos livros, que eu adoro. A leitura é muito importante.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

i. Empreendedor X Gerente

O empresário é o dono, gerente é empregado. Todo patrão tem que olhar bem os funcionários. A sorte minha é que eu sempre tive bons gerentes, bons funcionários, tanto que abri a loja e todos os meus antigos funcionários estão trabalhando comigo. Fidelidade.

j. Sobre ter sócios

Sócio só dá dor de cabeça. Nunca tive sócio na minha vida.

k. Planos para o futuro seu e da empresa

No momento não almejo mais nada. Isso aqui é um remédio para mim. Sair de casa.. porque você fica em casa esperando o que, a morte? Eu não quero morrer tão cedo.

l. Aposentadoria, sair do dia-a-dia da empresa

Quer que eu morra? Não, de jeito nenhum, eu quero morrer trabalhando.

m. O papel da família e dos amigos

Quer saber de uma coisa? Tenho poucos amigos. Estou concentrado sempre no trabalho, meus amigos são meus funcionários, minhas funcionárias, eu adoro todas elas, pergunta a elas se elas gostam de mim, quando sair. Pergunte o que elas acham do patrão delas. (Nota: o sentimento é recíproco, pois todas as funcionárias, sem exceção, afirmavam que Girz Aronson é uma graça, um doce de pessoa, e um batalhador).

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

n. Se tivesse que começar tudo de novo

Faria tudo igual e mais ainda, com mais experiência e mais vontade. Onde já se viu um homem de 84 anos abrir uma loja de novo? Realmente já está gagá (risos). Sou mesmo um exemplo de garra, de gana, de vontade.

o. Quais são os ingredientes para se ter um negócio de sucesso?

Vender barato. Se você não vender mais barato que a concorrência, não adianta, porque os Carrefours da vida, os Eletros, os Jumbos, Barateiro, todos eles têm tudo o que eu tenho. Então eu tenho que vender mais barato. Então eu compro à vista para ter um preço para poder competir com eles. E eu trabalho com uma margem pequena, no máximo 10%, 15%, entende, o que me dá condição de acompanhar o mercado.

p. Quem deve (tipo de pessoa) tentar empreender?

Quem tem garra, gana, vontade de trabalhar.

q. O stress na vida do empreendedor

Nada, trabalhar é um remédio para mim, nem me fale nisso. Eu não vejo a hora de vir para a loja.

r. Lições de vida e aprendizado com o sucesso/fracasso

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

Olha, eu aprendi que sou feliz da vida de qualquer maneira. Se Deus me deu condições de ter 84 anos, lúcido, e ainda com uma vontade imensa de trabalhar, reclamar do quê?

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

Empresa 3: Friozem

Dados sobre o empreendedor *Nome, idade, formação acadêmica, experiência profissional*

Meu nome é Fábio Fonseca, formado pela própria Getulio Vargas em 1973, portanto estou formado há 29 anos. Brasileiro, de São Paulo, SP. Abri a empresa em 1976, aqui. Estava formado havia 3 anos. Anteriormente a começar a empresa, eu fui executivo do grupo Unibanco, o que foi uma experiência muito interessante, porque é uma empresa muito bem organizada, dá muita oportunidade de você aprender. Então, quando comecei a procurar uma empresa para montar, eu já tinha uma experiência de como é a parte financeira. A passagem pelo Unibanco foi muito útil porque eu tive que fazer um projeto de viabilidade econômica, para poder submeter ao BADESP, que era o banco do Estado de São Paulo da área de desenvolvimento, que não existe mais, hoje faz parte do Banespa. Eu fiz sozinho o projeto, demorei dois meses para fazer, e consegui aprovar. Essa aprovação me deu recursos para poder montar a empresa. Na realidade, como garantia, meu pai deu a casa em que a gente morava. Meu caso seria um caso típico, para quem tem um mínimo de recursos. Para quem não tem recursos, é ainda mais difícil, porque você não tem crédito. Sem imóvel, esquece crédito, ninguém te dá crédito, isso não existe. Isso já mostra uma característica do capitalismo brasileiro: ser empreendedor a partir do nada é muito difícil.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

Então, aprovado o projeto, eu comecei a construir. Demorei dois anos para concluir a primeira etapa do empreendimento e em 1978 ele começou a operação propriamente dita.

Dados sobre a empresa *Descrição, ramo de atuação, porte (faturamento, número de funcionários, etc.)*

A Friozem foi aprovada no BADESP como armazém frigorífico para estocagem de produtos perecíveis, especialmente sorvete, frango, carne e peixe, no seu estado congelado. No projeto original existiam também dois túneis de congelamento de peças de carne bovina, já que na ocasião o governo possuía um programa chamado “estoque regulador”, pelo qual ele adquiria carne dos matadouros frigoríficos para manter o preço na entressafra, depois armazenava em armazéns frigoríficos para então vender de volta aos matadouros frigoríficos para que eles distribuíssem para a população quando estivesse faltando carne. O programa funcionava muito bem, mas era muito caro, porque envolvia um adiantamento muito volumoso de dinheiro do orçamento. Por isso durou pouco tempo, de 1975 até 1982. O custo era muito alto, por isso optou-se pelo abandono do programa e deixou-se o preço flutuar, era mais barato.

Quando acabou o sistema de estoque regulador, em 1982, a empresa tinha 4 anos de idade. Sofreu um baque muito grande no seu faturamento, pois uma parcela de mais de 80% dele era proveniente de estoque regulador. Com a

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

ausência dele, ficamos, de repente, sem faturamento. Então nós tivemos que nos dedicar a procurar outros nichos de mercado para trabalhar. A primeira coisa foi que começamos a trabalhar com produtos resfriados: margarinas, chocolates, frutas, etc. A temperatura dos congelados é – 25 °C, a dos resfriados pode variar de 1 °C a 18 °C, dependendo do produto. O resfriado é mais difícil de trabalhar, porque os produtos não convivem na mesma câmara, não só porque eles exigem temperaturas diferentes, mas umidades diferentes. Por exemplo, frutas precisam de mais umidade do que margarinas. Chocolates requerem temperaturas mais altas. Isso torna pouco flexível o armazém. Às vezes despende-se câmaras muito grandes para clientes de pequeno porte, e não se consegue alugar o espaço que está vazio.

Mas, quando você tem uma crise, tem que se virar para fazer disso o melhor possível, e foi o que nós fizemos. No período que se seguiu, de quatro anos, até 1986, a empresa teve resultado muito ruim, até que o mercado novamente se equilibrasse e aparecessem novos nichos de armazenamento congelado. Esse momento coincidiu com o início das exportações de frango, o que exigiu das empresas brasileiras, como Sadia e Perdigão, uma sofisticação muito grande para atender o mercado internacional, deixando de vender frango inteiro e passando a vender perna, peito, coxas, frango salgado, temperado, preparado... enfim, de tudo o quanto é tipo, e também utilizando subprodutos. Isso criou um know-how muito grande nessas fábricas, que por sua vez o transferiram para o mercado interno. O mercado interno passou também a ter uma grande variedade de produtos derivados

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

de carne de frango e de porco. Então, a parte de congelados da Friozem foi permitindo que ela melhorasse. Com essa melhora, a gente começou a ter um pouco mais de estabilidade no negócio e pôde iniciar as expansões. Fizemos uma expansão com a aquisição de um terreno logo aqui em baixo, onde praticamente houve a duplicação da empresa, o que se deu em 1990. Em 1992, tivemos novamente mudanças no mercado, em relação à estocagem de suco de laranja (que eu esqueci de mencionar, mas tinha passado a ser um foco muito importante da empresa). O suco passou a ser exportado na forma líquida, e não mais em tambores. Isso representou uma queda na demanda por armazéns frigoríficos. Antes, suco era concentrado nas fábricas, entamborado, armazenado e exportado na forma de tambor. As fábricas passaram a não mais utilizar tambores. Começaram a guardar o suco a granel, em tanques, transportar em caminhão-tanque, como os de petróleo, diretamente para seus navios-tanque. Tudo na base de tanque, como também em Nova Jersey e Rotterdam. Isso praticamente tornou desnecessário os tambores, a menos que clientes pequenos os usem (ainda hoje temos muitos tambores, mas todos de clientes pequenos). Tivemos, em São Paulo, essas características de mercado.

Em 1994 tivemos o início do Plano Real, o que aumentou sobremaneira a demanda de um modo geral, por causa da paralisação da inflação. A característica do armazém mudou definitivamente, para chegar até o que ele é hoje. Desde o Plano Real nos mantivemos uma mesma característica a que fomos obrigados por decorrência do mercado, que é deixar de ser um

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

“hotel” e passar a ser um “motel”. Os produtos ficavam 3, 4, 5 meses, um ano armazenados, hoje chegam de dia e saem de noite. Atualmente, 90% do nosso movimento é de produtos de um dia, dois dias. Por isso, a gestão do negócio é totalmente diferente. Nós praticamente não temos mais braçais de câmara, as empilhadeiras passaram a ser equipamentos de grande desgaste físico, porque elas entram e saem o tempo todo, levando e trazendo produtos. A velocidade exigiu investimento na preparação do layout das câmaras, que deixou de ser estocagem “bulk” para ser estocagem de giro, com a aquisição de prateleiras fixas, prateleiras móveis, investimento em informática, com a adoção de sistemas de código de barras e um treinamento totalmente voltado para alto giro. A gente praticamente repôs 100% da mão-de-obra, que era de muito baixa qualidade. A qualidade dela subiu, o sujeito tem que saber ler, escrever, entender... uma maior necessidade de conhecimento exigiu investimentos maiores em qualificação e treinamento. O número de funcionários aumentou, são cerca de 350 aqui em Jandira, SP; o grupo todo tem por volta de 1.000.

Estou contando a história do grupo por unidades, para facilitar o entendimento. Esta foi a história da unidade Jandira, que foi o nosso começo.

Fomos para Recife, PE, em 1983, no meio da crise que contei para você. Os estados do Nordeste não tinham nenhum armazém frigorífico, nenhum! Então, achei que seria uma boa oportunidade de dividir meu risco, já que

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

estava aqui em São Paulo numa atividade em crise, me adaptando a novos produtos, e o nordeste não tinha nada. Então, achei por bem ir para lá e começar um novo. Nosso foco de cliente, lá, era completamente diferente: basicamente suco de caju e carne de baleia. Construímos a fábrica com financiamento do Banco do Estado de Pernambuco, o Bandep, levando a experiência que tínhamos para lá. Depois de três de funcionamento, portanto em 1986, o governo Sarney proíbe a caça à baleia. Então, o que havia acontecido comigo em São Paulo, aconteceu comigo lá. Perdi 80% dos clientes, que eram ligados à carne de baleia. A história se repetiu com outros produtos... para contornar esse problema, nós, que já tínhamos a experiência de São Paulo, passamos a fazer a mesma coisa que tínhamos feito aqui: procurar novos nichos de mercado. Passamos a servir como ponto de distribuição das grandes fábricas do sul: Sadia, Perdigão, Seara, Chapecó. Todas elas, que produziam e vendiam para a Grande São Paulo, não tinham vendas no nordeste. Foi isso o que passamos a estimular; “pô, vocês precisam vender lá, temos um ponto de distribuição, etc.”. Com isso fomos superando gradativamente o problema da queda no movimento causada pela proibição da caça à baleia. E conseguimos recuperar, em 1990, mais ou menos.

Em 1992, recuperados, nós tivemos outra grande mudança de mercado lá, que foi a questão de uma denúncia que o Governo Federal recebeu sobre o uso de conservantes cancerígenos no suco de caju. Isso gerou a paralisação imediata da produção do suco. Mas como essa foi a terceira

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

grande crise, já estávamos escolados e sabíamos o que fazer. Começamos a trabalhar com acerola, frutas de exportação produzidas no Vale do Rio São Francisco (uva, melão, manga). Mudou muito o perfil, passamos a trabalhar com exportação, e nesta época, também, o governo começou a permitir importações, coisa que nos governos anteriores ao Collor não era permitido. Começou uma grande compra de peixe barato do mundo inteiro para a Semana Santa nordestina. Principalmente em Pernambuco; eles consomem na Semana Santa uma quantidade de peixe maior do que São Paulo consome de peru no final do ano. É uma coisa enorme, a população inteira come, mas tem que ser peixe barato: sardinha, cavalinha e outros produtos de baixo valor. A empresa conseguiu se ampliar, também duplicou lá. Hoje nossas duas maiores unidades são São Paulo e Recife.

Em 1992 nós fomos para Fortaleza e felizmente lá, até agora, não teve nenhuma crise. Estamos lá há dez anos e indo bem. 1992 nós também fomos para Brasília, mas a um local que não era próprio. Como não havia financiamento em Brasília, eu arrendei o frigorífico do CEASA. Esse arrendamento durou nove anos, até que o próprio governo do Distrito Federal. O novo governo não quis mais o arrendamento e resolveu fazer a rescisão do contrato, tomando de volta o armazém. Estamos brigando na Justiça por indenização, já que fizemos um investimento muito grande lá, mas isso vai demorar uns vinte anos ainda... um dia ainda vou receber um precatório... Uma coisa muito importante é conhecer o Direito. Eu também fiz Administração e Direito, é fundamental, é o caminho certo. Eu passo

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

mais tempo cuidando de Direito do que de administração. E em todas as áreas, tudo o que você possa imaginar: trabalhista, fiscal, societário, contratos. Antes de você chegar para a entrevista eu estava fazendo contratos com um cliente. O advogado nunca tem experiência para fazer isso por você, porque quem conhece o ramo, quem conhece o negócio é você.

Bem, como eu dizia, Fortaleza está indo bem, nós também duplicamos lá. Em 1996 fomos para Belo Horizonte, pegando financiamento do banco local. Lá aconteceu uma coisa curiosa: em vez de termos crise de mercado, aconteceu uma crise de sistema financeiro. Durante dois anos, o Banco do Estado de Minas Gerais nos acenava com seguidas aprovações, mas não liberava o dinheiro. Um belo dia, eu pensei: “Não é possível!” e fui até o BNDES saber por que um repassador não estava me liberando um dinheiro aprovado já havia dois anos. Para minha surpresa, fiquei sabendo que o BNDES tinha descredenciado o banco como operador de Finame. O banco não me avisou, ficou tentando ver se conseguia contornar, contornar... não avisou a mim nem a nenhum cliente deles. Nós tivemos uma exceção, por conta disso: pela primeira vez o BNDES financiou diretamente uma empresa num valor abaixo de US\$ 8.000.000,00. Fomos tratados, excepcionalmente, como grande empresa, e tivemos financiamento direto. Lá nós ainda não duplicamos, porque durante esses dois anos estávamos tocando a obra e o dinheiro do banco não entrava. Nessa espera, a obra ia consumindo todo o capital de giro do grupo. Quando finalmente saiu o dinheiro, que foi menos da metade do que haviam nos prometido. Ou seja, uma unidade pequena

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

sugou grande parte do capital de giro por causa deste problema governamental. Até hoje, seis anos depois, ainda estamos sentindo reflexos disto. O mercado em Minas é estável, está indo bem, nunca teve crise.

Em 1998 iniciamos, em São Bernardo do Campo, SP, uma unidade que ficou pronta em 1998 mesmo e está indo muito bem. É uma operação totalmente dedicada, primeiro à Sadia, agora à distribuição da Chapecó. Trabalhamos lá com um único cliente, de modo especializado.

No ano passado, fizemos a mesma besteira de quando fomos para Brasília. Quer dizer, empresário às vezes aprende e às vezes insiste no erro. Não conseguimos construir uma unidade própria por falta de capital próprio, e o BNDES estava meio caro na época, por causa de TJLP. Optamos, então, por arrendar no Rio de Janeiro. Hoje estamos tentando desfazer o negócio, o arrendamento foi com a iniciativa privada desta vez, não com o governo. O mercado, no Rio de Janeiro, está muito ruim.

Quando falamos em problemas de segurança e pensamos que é coisa que só vemos na televisão, a situação, no Rio de Janeiro, está uma coisa horrível, acho que só Chicago nos anos 20 era parecida.

Já fomos assaltados umas 10 vezes, tem um buraco de bala no telhado, eles assaltam funcionários, mercadorias... da última vez que roubaram mercadorias, era uma quadrilha composta por integrantes da Polícia Civil E da Polícia Militar, acharam os produtos numa Escola de Samba... Lá é o

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

secretário, o presidente, misturados com o tráfico, com as polícias civil e militar, é uma coisa de doido! O Rio de Janeiro é um caos. A gente sofre fiscalizações de tudo quanto é ordem, todas elas corruptas, eles querem é dinheiro. Muitas vezes você fica até tentado a ceder, porque está tão cheio de problemas e ainda tem que agüentar mais esse... ou seja, não recomendo o Rio de Janeiro para ninguém, estou tentando sair deste atoleiro agora, negociando a minha saída com o proprietário do imóvel, vamos pagar a indenização a que ele tem direito e ficar com as cinco unidades próprias, que já dão trabalho suficiente (risos). Basicamente, a história da empresa é isso aí.

Alguns dados (disponíveis em www.friozem.com.br) operacionais são:

- 550 veículos circulando por dia
- 3.200 entregas diárias
- 305.000 m3 de armazenagem frigorificada
- 2.680 toneladas movimentadas por dia
- 13.000 km percorridos por dia
- Presença em 5 estados
- Mais de 1.000 funcionários

a. Por que você resolveu abrir uma empresa?

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

O que fez ela surgir foi o seguinte: eu estava trabalhando no Unibanco, o meu pai tinha um amigo que fabricava ovo congelado. Ele comprava o ovo dos produtores, tinha uma fabriqueta que quebrava a casca, separava a clara da gema, congelava ambas. Vendia a clara para o Japão fazer remédios e a gema para São Paulo, nas fábricas de macarrão. Ele reclamava com o meu pai pois tinha muita dificuldade em proceder ao armazenamento desses produtos. O único armazém ficava em Mairinque, interior de São Paulo, ficava muito longe, ele gastava muito frete, pagava pedágio... ele queria uma opção mais próxima. Foi aí que surgiu a idéia de fazer uma pesquisa de mercado. Pesquisei quais os armazéns que existiam, onde eles estavam, com que produtos eles trabalhavam. Concluí que a demanda era muito interessante, então comecei a visitar potenciais clientes. Realmente, percebi que se eu criasse uma empresa voltada para esse segmento que não estava sendo bem atendido, eu ia ter sucesso. Então isso foi o que me levou a abrir uma empresa. Identificação de uma oportunidade, seguida de pesquisa de mercado.

Como estudante de Administração, evidentemente, tive muito mais elementos para poder tomar a decisão do que um empresário normal, que apenas usa o instinto, acompanhado de trabalho decente.

- b. Você teve alguma influência (parente, ídolo, figura pública) que o incentivou a empreender?

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

A influência foi do meu pai, que incentivou esta busca de ser empresário. Como ele era empresário na área imobiliária, sempre incentivou esta vocação em mim. Mas a faculdade de Administração fiz por gosto próprio.

- c. Fale sobre traços de sua personalidade que você considera importantes com relação ao seu negócio

Persistência. Capacidade de absorver reveses. A empresa já esteve à beira de ir para o bebelê umas 20 vezes. E sempre se reergue e continua. Você tem que ter capacidade de superar crises, reveses, etc. Quando você perde um cliente, fica bravo, esperneia... precisa voltar atrás, engolir sapo, até recuperar. Perder uma concorrência, etc. Não pode desistir. Então, ser empresário é ter que estar constantemente testando a sua própria capacidade de resistência.

- d. Quais são as principais dificuldades em se possuir um negócio no Brasil?

Em primeiro lugar, impostos. Por dois motivos. Em primeiro lugar, o imposto, no Brasil, sabidamente é muito caro, e sabidamente é muito fácil sonegar. Vou dar um caso concreto, da nossa empresa. Nós somos contribuintes de ISS, que é o imposto sobre serviço. Você paga 5% sobre o faturamento, o que é razoável. Na primeira vez em que você entra no

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

vermelho, ou porque perdeu cliente, ou porque o mercado piorou, você tem que pagar sua folha de trabalho, sua energia elétrica, água, telefone, se não a empresa pára. Então, o que é que você faz? Vai ao banco. Capital de giro custa 10%, 15%, exige garantias maiores, ou seja, é passaporte para o buraco. Sem alternativa, o que sobra? Vamos esconder imposto? Não vamos pagar o imposto? Não é que você sonega, simplesmente não consegue pagar, fica inadimplente! Aí passa um, passam dois anos e ninguém vem verificar se o imposto foi pago. A empresa acostuma, acaba entrando no custo. O cara não cobra, você não paga. Aí o mercado mudou, vem uma fiscalização e te multa em milhões. O próprio fiscal se oferece para “resolver” por menos, vem aquela crise de valores (será que eu vou fazer o contrário daquilo que eu prego? Vou corromper o sujeito? Mas, se eu não corromper, será que vou conseguir pagar este imposto? Vou repor isso no meu preço?). Começa aquela série de confusões.

Agora, eu dei o exemplo de UM imposto. Ainda tem o INSS, Fundo de Garantia, PIS/Confins... somando todos os impostos de uma empresa como a nossa, dá muito mais do que metade do lucro, muito mais mesmo, deve chegar a uns 70% do lucro. Por isso, existe uma grande tendência a se ficar inadimplente no imposto. Isso acaba gerando uma insatisfação pessoal, porque você fica na mão do fiscal, e ao mesmo tempo você não tem alternativa de obter capital de giro bancário. Isso é o que causa quase todos os problemas empresariais no Brasil. Se pagássemos apenas imposto de renda, que é uma coisa objetiva (ganhou, paga), tudo bem. Mas nossos impostos são ou sobre faturamento ou sobre folha, o que é profundamente

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

injusto, porque vira uma cascata, você sente que está sendo roubado, como no caso da CPMF. O justo é pagar pelo que você ganhou, não pelo que você ainda não ganhou e nem sabe se vai ganhar...

Quanto aos outros problemas, todos são fáceis. Este é difícil: tributos.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

e. Momentos mais difíceis

As crises de mercado de curto e médio prazo de que falei anteriormente.
(ver “dados sobre a empresa”, acima).

f. Os resultados atingidos foram os esperados?

Em certas unidades sim, em outras não. Por exemplo, a única forma de você medir resultado, em um negócio, é retorno sobre o capital. Em algumas unidades, essa relação ultrapassou a meta prevista, em outras não. Isso varia muito.

Outro dia eu fiz uma conta engraçada. Vamos ver quanto foi o primeiro investimento que fizemos com recursos próprios, aplicar em dólar, a uma taxa normal de remuneração ao ano, e ver se o líquido é maior que o patrimônio líquido. E era. Quer dizer, se eu não tivesse trabalhado nos últimos vinte anos, eu estaria mais rico do que hoje, vivendo só com a renda dos meus primeiros cinco anos de trabalho. Se o dinheiro que investi para duplicar esta empresa nos primeiros cinco anos tivesse sido colocado em uma aplicação em dólar, a 10% ao ano, eu estaria mais rico do que hoje, tendo trabalhado 10, 12 horas por dia.

Agora, a satisfação, evidentemente, é muito maior. Temos um parque que constitui a maior empresa da América Latina no ramo. Isso aqui dá

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

satisfação, prestígio, uma porção de outras vantagens no lado pessoal que não é retorno X capital. Mas sob a ótica financeira é muito ruim ser empresário no Brasil. É melhor ser capitalista.

g. Tempo de dedicação ao negócio (horas por dia, dias da semana)

Dez, doze horas por dia, em média.

h. Leituras, informação, atualização, cursos, treinamentos

Atualização permanente. Seminários, leituras e cursos. De modo intenso e para o resto da vida. Eu fui paraninfo de uma turma do SENAI três meses atrás (aliás, fui eu que fundei o SENAI daqui, pois fui diretor regional da FIESP por 13 anos. Sesi, SENAI eram obras que estavam sob minha responsabilidade). O que eu disse para os formandos foi o seguinte: vocês vão sair daqui como mecânicos de manutenção, mas vocês têm que ter em mente que para o resto da vida devem estar constantemente se aperfeiçoando. E isso é válido não só para mecânico de manutenção, como para qualquer atividade, principalmente a de empresário. Então, cursos de logística, de direito, de administração, de qualquer coisa que surja, eu faço e recomendo que os meus executivos façam também. A minha gerente de informática acabou de retornar, após passar dois dias fazendo um curso. Mesmo que não se use diretamente, é sempre um aperfeiçoamento.

i. Empreendedor X Gerente

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

O empreendedor tem uma capacidade de correr riscos maior, o que pode ser muito bom ou muito ruim. Às vezes você pode tomar decisões que levam a empresa para o buraco. Mas, via de regra, o empreendedor é importante para poder fazer a empresa enxergar horizontes mais para frente. O administrador profissional olha mais o dia a dia. Essa é uma grande diferença.

Uma outra diferença, esta uma diferença marcadamente brasileira, é que quando você se relaciona com o cliente diretamente, ele tende a respeitar mais o proprietário, o empresário. Quem manda é o dono. Então, o executivo do outro lado, principalmente quando se trata de multinacional, tende a ver você de forma mais positiva: ele te judia menos, digamos assim. Ele talvez pise mais num “igual” do que num empresário. Ao lidar com empresas como Nestlé, Unilever, Bunge, etc., quando eu vou, em vez de um executivo, o relacionamento é um pouco melhor, muda o tratamento, o cara fica menos agressivo. Isso é um problema cultural brasileiro. E é uma vantagem de se ser o empresário. As diferenças que vejo são basicamente essas duas.

j. Sobre ter sócios

Eu tenho sócio, já tive sócios que deram certo e sócios que não. Desde pequeno a gente ouve a frase “quem tem sócio tem patrão”. Este é um dito brasileiro muito antigo e absolutamente verdadeiro. O primeiro sócio que tive foi quando fiz a expansão aqui em Jandira. Já estava com um nível de

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

endividamento que eu considerava adequado, por isso preferi me associar a uma pessoa. Foi uma sociedade muito ruim, durante cinco anos fomos sócios, brigamos o tempo inteiro, depois ele vendeu de volta para mim pelo dobro do que ele havia pagado, corrigido. Foi uma experiência muito ruim. Não havia respeito mútuo (eu considero que não havia da parte dele, e ele da minha...). Essa briga foi muito útil para mim para as próximas sociedades. Montei outros negócios, em outros ramos, onde tenho sócios. Na unidade de Pernambuco eu tenho sócio também. Foi fundamental entender que qualquer decisão deve ser consultada primeiro... pisar em ovos, ir com muito tato. Nunca decidir nada que você desconfie que seu sócio possa não gostar, mesmo que seja um gosto pessoal, uma besteira. Isso para não passar por cima da auto-estima dele. Depois disso eu tive quatro negócios em que eu tenho sócios, dois na área imobiliária, um no frigorífico e um na produção de filmes. Todas essas sociedades deram certo por causa do respeito ao sócio. É uma coisa que tem que ser cultivada, pois é muito difícil ter sócio. Na área pessoal e familiar, é recomendável ao extremo que, antes de fazer a sociedade, se deixe bem claro que o lado familiar não pode interferir, quer dizer, a mulher, o filho, o irmão, o cunhado e o primo do sócio não podem participar da empresa, assim como a sua mulher, filho, etc. também não. Deixar bem separado isso: é você e eu, acabou. Essa é uma forma de prevenir problemas. A outra é tornar bem claro, inclusive no instrumento de constituição da sociedade, a questão dos aumentos de capital. Principalmente quando se trata de um sócio mais rico ou mais pobre que você, na hora de aumentar o capital, um pode e o outro

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

não. Aí como é que fica? Um fica majoritário? Como é que faz? Esta questão de aporte de capital tem que ser discutida antes de se fazer a sociedade.

k. Planos para o futuro seu e da empresa

Nossos planos aqui são os seguintes: a atividade já mudou de armazém frigorífico para empresa de logística. Tanto que até mudamos o nome da empresa para Friozem Logística. Isso implica levar para as outras unidades a experiência de São Paulo, o que já estamos fazendo com todo o desenvolvimento de software, levado para o Ceará e para Minas Gerais. Também estamos treinando gente em cargos gerenciais nestas unidades.

Aqui em São Paulo estamos modernizando uma parte mais antiga do frigorífico, colocando mais antecâmaras, mais portas de carga e descarga justamente para ela ficar mais adequada a uma operação de alto giro. As nossas metas de expandir para outros estados, que tínhamos 4 anos atrás, foram engavetadas porque a atividade está extremamente competitiva, ou seja, a rentabilidade está muito baixa. Achamos por bem tentar recuperar a rentabilidade nos negócios existentes antes de tentar diversificar mais.

l. Aposentadoria, sair do dia-a-dia da empresa

Eu tinha saído do dia a dia da empresa como executivo profissional, mas como eu tenho um filho que estava começando a trabalhar e já estava aqui havia três anos, eu achei por bem voltar por uns três ou quatro anos, enquanto esse filho fica suficientemente formado para poder administrar a empresa, porque ele gosta do negócio. Os executivos passaram a parte

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

administrativa para ele durante os três anos, agora a parte empresarial é importante aprender com quem é empresário, para não ficar com uma visão muito limitada.

m. O papel da família e dos amigos

Evidentemente, quando você está com uma empresa em crise, a família acaba com problemas também. Em vez de trabalhar 10 horas por dia, você trabalha 20. Isso afeta o relacionamento familiar. Então, é importante que a mulher ou marido tenham conhecimento do que é o negócio e participe dele. Aqui, como eu tenho 100% do negócio, desde que começou a empresa, sempre pus meus filhos para fazer estágio aqui, com a seguinte recomendação: se quiser trabalhar na empresa, tudo bem, mas se não quiser, que pelo menos saiba do que se trata o negócio para que o seu irmão não lhe passe a perna e que seu executivo não seja um incompetente e você não acredite em tudo o que ele fala. Então, o treinamento da família é fundamental para que ela saiba que aquilo é um negócio. Se vão trabalhar aqui ou não, a decisão é deles. Claro, se não for trabalhar, têm que saber que isto não é uma aplicação financeira, que dá lucro automaticamente. Tem que ficar em cima, participar de Conselho, se for o caso. Têm que estar a par do que se passa.

n. Se tivesse que começar tudo de novo

Eu faria a mesma coisa. A única coisa que eu não faria é a primeira sociedade, pois foi um pouco afoita. Eu queria fazer a expansão de qualquer

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

jeito, tinha muita demanda. Não gerando internamente o capital necessário, eu peguei o primeiro sócio que apareceu, esse foi o erro.

o. Quais são os ingredientes para se ter um negócio de sucesso?

O ingrediente principal é você ter a consciência de que isto daqui é só um negócio, se quebrar, quebrou, f*da-se. Se der certo, ótimo, mas não se pode fazer disto um inferno na sua vida. Às vezes, o negócio se torna um inferno, e se você levar ao pé da letra, você se afunda, não pensa em outra coisa, larga da mulher, abandona os filhos. Isso é só um negócio.

À participação política do empresário é fundamental para que você tenha uma atuação que transcenda sua empresa. O empresário que só olha para o próprio umbigo tende a ficar um sujeito muito limitado, com uma perspectiva de vida meio sem graça. Desde que a empresa começou a funcionar, em 1978, tenho feito isso. Em 1979 fundei a Associação das Indústrias da cidade, da qual fui o primeiro presidente, durante dez anos. Hoje, 23 anos depois, o meu filho, que trabalha comigo, é o presidente. É muito importante a participação política, porque a política acaba influenciando, positiva ou negativamente, mas sempre influencia muito qualquer ramo de negócio. Então, sempre tivemos uma ligação muito grande com a parte política da cidade e da região. É preciso ter interlocutores na área política, se não você fica sempre na mão de gente desconhecida. O empresário influencia demais a classe política, não só porque os políticos vêm nos empresários poder econômico, que nem

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

sempre eles têm, apesar de às vezes aparentar, mas porque o empresário sempre está mais bem informado, tem cursos, tem conhecimento, tem relações, e o político muitas vezes não tem. Então, é uma via de duas mãos em que ambas as partes saem beneficiadas.

p. Quem deve (tipo de pessoa) tentar empreender?

Persistente e capaz de não se perder na adversidade. Não existe negócio que não tenha adversidade, até a Microsoft passou por uma crise com aquela história da quebra do monopólio. É preciso saber passar por cima da adversidade íntegro e intacto.

q. O stress na vida do empreendedor

Você não pode deixar o stress te pegar. Chegando num horário em que você acha que já deu o que tinha que dar, feche o computador, fecha a porta, dá um abraço em todo mundo e vai embora. Não tente carregar o mundo nas costas, porque você não consegue. Respeite os próprios limites.

r. Lições de vida e aprendizado com o sucesso/fracasso

Quem estuda Administração deve ter em mente que vai aplicar tudo o que aprende na faculdade, pode ter certeza. Muitas vezes a gente pensa: “Pô, vou estudar Psicologia, Sociologia para quê, não vai servir para nada”. Serve. Tudo o que você aprende você vai usar. A melhor coisa é fazer esses cursos que você está fazendo, Administração e Direito.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Na hora de enfrentar o mundo real, não é só o pragmático que vale, o que vale são os relacionamentos humanos, e esses relacionamentos serão tão mais profundos e fortes quanto maior a sua bagagem de conhecimento de atividades humanas, que é o caso de Administração e Direito. O empresário, para ter sucesso, tem necessariamente que trilhar isso, não pode ser um mero comerciante, no sentido de um cara que só compra e vende. Tem que ter alma. Empresário sem alma é um peão que deu certo.

Então, tudo o que você aprende é útil para o crescimento pessoal. Quando você está conversando com o sujeito mais humilde de todos você está usando sua psicologia, ao conversar com o prefeito você usa a sociologia, falando no banco você usa economia... todo esse conhecimento está dentro de você e você está usando ele direto, sem perceber. Todas as reuniões com advogados e juízes são comigo, porque eles não me enrolam, eu aprendi o básico. Ao fazer uma reunião com 50 funcionários, você está lá, passando mensagens. E é respeitado por quê? Porque você é o dono, o patrão, porque tem dinheiro? Não, mas sim porque você conhece mais, porque a sua palavra faz sentindo.

Isso também é válido nas reuniões com sindicatos, com associações de classe, você é respeitado por aquilo que você conhece.

Então, o conhecimento é o principal ativo que o empresário pode ter.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

Empresas da “Nova Economia”

Empresa 1: Sub-Mágica

OBSERVAÇÃO: TODAS AS REFERÊNCIAS A NOMES DE PESSOAS E EMPRESAS NESTA ENTREVISTA SÃO FICTÍCIAS, A PEDIDO DO ENTREVISTADO. O CONTEÚDO DA ENTREVISTA, NO ENTANTO, PERMANECE INALTERADO.

Dados sobre o empreendedor *Nome, idade, formação acadêmica, experiência profissional*

Barcelos Pedreira Flâmula. A minha idade é 22 anos, sou administrador de empresas, me formei no ano de 2001 pela GV. Fiz um intercâmbio de um semestre na NYU (New York University), pela GV também. Essa é minha formação. Quanto à experiência profissional, durante a faculdade participei de vários projetos de pesquisa, sempre na área de Internet e comércio eletrônico, portais, corretoras on-line, web banking, com os professores aqui da GV, o Larazin e o Leonardo. Comecei nessa área, trabalhando nos centros de pesquisa como webmaster, fazendo sites. Com o professor Karl Demian, o primeiro com quem eu comecei a trabalhar, tinha uma idéia legal: a gente fazia um projeto, que geraria um produto e esse produto seria comercializado. Chegamos a criar um protótipo de um produto, que era um programa para trabalhar com SAP, os executivos iriam sentar em suas cadeiras e ver um “cockpit gerencial” na tela do micro, com vários indicadores. Voltando do intercâmbio, na metade de 2000, fiquei um tempo

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

procurando o que fazer, quando surgiu a oportunidade na Sub-Mágica.

Entrei em setembro de 2000 e fiquei até dezembro de 2001.

Dados sobre a empresa *Descrição, ramo de atuação, porte (faturamento, número de funcionários, etc.)*

Quando eu voltei de Nova Iorque, lá havia aquela febre das “pontocom”, pessoas ficando milionárias, eu tinha visitado o Silicon Valley, Stanford, onde nasceu o Yahoo!, Berkley, São Francisco (onde naquela época havia outdoors de empresas contratando funcionários). Voltei um pouco influenciado por tudo isso, a NYU tinha centros de empreendedorismo, participei de almoços com empreendedores que contavam suas histórias. Enfim, ao voltar o professor Leonardo, com quem eu trabalhava antes, me fez a proposta, de entrar para essa empresa de um amigo dele, criada em 1999, para explorar oportunidades com software open source. A empresa estava crescendo, em 99 tinha faturado R\$ 107.000, em 2000 chegou a R\$ 420.000 e em 2001 foi de R\$500.000. O negócio estava crescendo, mas era administrado por programadores, pessoas técnicas, o Veridiano e o Manuel Mário. A empresa ficava em uma casinha, com duas salas, o andar de baixo era ocupado por uma empresa de construção civil do irmão do Manuel Mário. Trabalhavam um programador júnior, uma designer, um estagiário da Poli (Escola Politécnica-USP). A estrutura societária era meio nebulosa. No papel, os sócios eram o Veridiano e a Carla, sua esposa. Ele se uniu ao Manuel Mário, naquela época do boom da Internet, 99, e começaram a

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

vender projetos para grandes clientes, basicamente o Jornal do Brasil, o BOL, Revista Época e outras revistas da Globo, America Online, enfim, clientes importantes, grandes e respeitáveis. Para contar um pouco dos bastidores da empresa, no início a coisa não era muito profissional, tanto que as Notas Fiscais eram fornecidas por uma outra empresa do Veridiano, não existia a pessoa jurídica “Sub-Mágica”. Só foi ter contrato social e razão social própria em 2001. Porém, o “histórico” da empresa começa em 1999, com a conquista de cases importantes. Porém, esses clientes eram conquistados de forma muito aleatória. O Veridiano tinha sido diretor técnico de um conhecido portal, que acabou sendo absorvido por outro, é um profissional bastante respeitado no mercado, tem um conhecimento adquirido de forma basicamente prática, começou várias faculdades mas não terminou nenhuma. O Manuel Mário tinha pouca experiência, 4 anos como programador, e só tinha concluído o colegial. Por não conhecerem nada de administração, fazer coisas como dar nota fiscal por outra empresa, esquecer de várias coisas como impostos, registro dos empregados, precisavam de mais coordenação. A Sub-Mágica oferecia um produto que facilitava a construção de sites, especialmente a atualização de conteúdo jornalístico, com uma interface amigável, como a de um e-mail, que enviava a matéria on-line para o site, etc. Por isso nossos principais clientes eram grupos de mídia.

Na época, a bolha da NASDAQ já tinha estourado, mas aqui ainda havia certa empolgação. Eu estava chegando de Nova Iorque, com algum conhecimento de Internet, vontade de trabalhar na área, perfil empreendedor

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

– gosto da idéia de possuir um negócio próprio, sempre gostei de livros sobre o assunto, como Pai Rico, Pai Pobre, livros sobre histórias de empresas – e o prof. Leonardo me chamou. Começamos a traçar o business plan, eu trabalhava mais em casa, fazendo algumas reuniões esporádicas (pois não havia espaço físico para mim na empresa). O meu primeiro dia de trabalho no local da Sub-Mágica foi num dia em que caiu o teto, porque a casa, além de pequena, era muito velha, acho que a trepidação dos caminhões na rua fez o teto cair. Fui lá ajudar a limpar, passar aspirador, tirar os computadores de baixo do teto. “O dia que o teto caiu” foi uma espécie de marco, talvez. Não podíamos mais ficar lá, precisávamos mudar para um escritório bacana. Alugamos um conjunto na Av. Faria Lima, onde os clientes podiam ir sem ficar mal impressionados, e comecei a trabalhar lá. Na verdade, essa minha primeira função de fazer o business plan sempre existiu, um mês antes de eu sair o meu business plan foi premiado pelo ITS/BNDES como um dos três melhores apresentados para o concurso, o que abriu boas portas para a Sub-Mágica este ano.

A administração da Sub-Mágica era caótica, com esses problemas de não pagar impostos, não ter empregados registrados, etc. Assim, fiquei durante um bom tempo exercendo funções puramente administrativas, algo que realmente odeio. Coisas burocráticas, como pagar os funcionários. Isso ocorreu porque a empresa não tinha dinheiro para contratar alguém para essas funções. O Leonardo, com quem eu entrei, na verdade estava menos que “part-time” na empresa, no máximo 8 horas por semana. Era tudo na base do “eu sozinho” para resolver tudo, o que foi algo bastante limitante

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

para mim. Eu era um excelente aluno da GV, mas não tinha experiência profissional, e senti um pouco a falta do Leonardo me acompanhando as oito horas do dia, por exemplo, já que a empresa não tinha recursos para pagá-lo (professor da GV, dava muitas aulas, cursos, palestras).

Mas enfim, a empresa crescia, os clientes chegavam, a maioria por indicação, por boca a boca, uma fase ótima, atingindo o pico de funcionários no início de 2000, 15 pessoas. Talvez isso tenha sido uma falha, crescemos rápido demais, contratando dois programadores caros (mais ou menos R\$5.000 cada um).

Eu coloquei uma boa grana minha na Sub-Mágica, cerca de R\$20.000, e trabalhei até agosto de 2000 de graça (na verdade, só dois meses de bolsa-estágio de R\$500) e, depois, três salários de R\$2.500. Foi uma experiência ruim, perdi dinheiro. Costumava dizer que foi um grande aprendizado, mas hoje acho que teria outras formas de eu ter aprendido o que aprendi. Hoje eu continuo com o espírito empreendedor e muita vontade de ter um negócio próprio, mesmo trabalhando como funcionário de uma consultoria não perdi esse espírito.

a. Por que você resolveu abrir uma empresa?

Acho que nunca me atraiu muito a idéia de trabalhar em grandes empresas. Eu era ótimo aluno na faculdade, mas por algum motivo a idéia de trabalhar em um Itaú, em um Bradesco não me empolgava. Eu não conseguia entender, achava que queria ter o meu negócio, pois pensava que nas grandes empresas eu só faria coisas chatas. A isso aliou-se a Internet (na

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

época eu até dava graças a Deus por existir a Internet, se não teria que trabalhar em uma grande empresa). Era aquela febre, admiro o Bill Gates, adoro aquele filme “Os piratas do Sillicon Valley”, vibrei quando assisti. Tinha a história do Yahoo!, David Filo e Jerry Yang, que começaram num trailer em Stanford, a Netscape, com o Jim Clark. Eu gostava de ler sobre isso, li “A Nova Novidade”, do Clark; “Start-Up: uma aventura no vale do silício”, do Jerry Kaplan. Também tinha a Amazon.com, achava genial, e tinha outra coisa, os caras dessas empresas eram todos moleques, muito novos. Então eu pensava, “vou tentar também”.

Além desse espírito empreendedor, tinha o lado do dinheiro. Rapidamente conseguir a grana. Então, juntam-se aspectos culturais, de personalidade (por algum motivo eu nunca me atraí por empresas normais, mas hoje mudei de opinião um pouco) e, não vou mentir, o dinheiro, o sonho (como ver o Jerry Yang na capa da Veja). A Sub-Mágica foi uma oportunidade que apareceu, muito por acaso, não cheguei a sondar vagas formalmente quando voltei para o Brasil, acho que isso foi um pouco precipitado, deveria ter pensado mais no que eu queria efetivamente. Foi meio na base do “acho que é isso, vou fazer”, aí somaram-se às demandas da faculdade as do trabalho, e isso perdurou até o momento em que decidi sair.

- b. Você teve alguma influência (parente, ídolo, figura pública) que o incentivou a empreender?

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Na maioria, figuras que se tornaram famosas com seus negócios, tipo Jerry Yang, Bill Gates, Jim Clark e outros.

c. Fale sobre traços de sua personalidade que você considera importantes com relação ao seu negócio

A parte do dinheiro, para mim, pesou bastante. Acho legal abrir uma empresa, acho bonito construir algo. Apesar de a Sub-Mágica ser minha também, culturalmente não tinha a minha cara, e isso é um dos fatores principais. Essa coisa de missão, visão, que achamos que é besteira quando estudamos, é muito importante, tanto que acredito que foi um dos motivos principais que levaram à minha saída – amigável – porque a Sub-Mágica era uma projeção da personalidade do Veridiano, o fundador, tinha tudo a haver com ele, mas não comigo. Ele era essencialmente um técnico, e acho que as empresas de sucesso nessa área são empresas de marketing. Era difícil mudar a cultura, incluir coisas como atendimento e satisfação ao cliente (a empresa fazia trabalhos muito bonitos tecnicamente, mas não sei se os clientes ficavam satisfeitos). Exagerando um pouco, o cliente era encarado quase como um tonto que estava te pedindo um favor.

d. Quais são as principais dificuldades em se possuir um negócio no Brasil?

Isso é uma coisa bem triste. Apesar de a Sub-Mágica dar prejuízo, nós pagávamos impostos, pois sendo uma empresa de pequeno porte, optamos por pagar sobre o lucro presumido. Adotamos o SIMPLES, para empresa de pequeno porte (faturamento abaixo de R\$1.200.000 por ano). Com isso,

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

pagávamos por mês cerca de 5% de nosso faturamento. E isso era muito ruim, porque apesar de não termos lucros éramos obrigados a pagar impostos.

Outra questão que dificultou foi a vontade de fazer tudo certinho, tudo registrado, o que era muito caro – FGTS, férias.

O custo de obter capital no Brasil também é absurdo, se comparado com os EUA. Na Sub-Mágica, o aporte financeiro foi basicamente familiar.

Outro ponto de dificuldade foi que, no final, a equipe teve de ser reduzida, pois a folha de pagamentos estava muito cara. Nessa hora, a inflexibilidade da lei pesou muito, porque poderíamos ter, por exemplo, reduzido o salário de todos em 25% e não despedir ninguém. Como a CLT não permite redução de salário, não foi possível evitar as demissões. Essa falta de flexibilidade da CLT foi uma coisa que me irritou muito.

Pelo lado bom, o governo dava certo apoio para empresas de tecnologia, via BNDES, ITS e outros institutos.

e. Momentos mais difíceis

Foi o momento de sair. A atitude mais empreendedora que eu tomei foi a de parar de ser empreendedor por um momento. Investi um ano da minha vida lá, dinheiro, etc. Você tem que ter limites. Entrei, não está dando certo, vou sair. Às vezes, se o barco está afundando, é melhor pular logo. Racionalmente, eu sabia que a melhor decisão era sair. Qualquer análise que eu fizesse teria como resultado a dificuldade, do ambiente externo, interno, tudo. Entrei na Sub-Mágica meio no escuro, achei que o produto era

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

revolucionário, depois fui ver que não era tanto assim. Eu devia ter feito mais pesquisas, estudado mais, escrito o business plan e então pensado: “Será que eu vou investir um ano da minha vida nisso?”.

No fim, concluí, racionalmente, que o negócio não iria para frente, não via perspectiva. Quanto ao fator emocional, eu era sócio, pessoas dependiam de mim, tinha o Leonardo, que era meu amigo. Porém, comecei a ficar extremamente desmotivado, tanto que ele propôs que eu tirasse umas férias, para pensar no que eu queria fazer. Há muito tempo eu já sabia que queria sair, mas até por uma característica de personalidade minha eu tinha dificuldade de falar com as pessoas.

O dia a dia tinha muitos problemas, quando falta dinheiro e você tem que atrasar o salário de todo mundo, é difícil, as pessoas estão trabalhando, você é responsável por elas. Mas a minha maior dificuldade foi parar.

f. Os resultados atingidos foram os esperados?

Não, de forma nenhuma. A empresa deu prejuízo. O faturamento não cresceu muito, teve uma questão conjuntural, as pessoas pararam de investir em Internet. Obviamente, essa é a minha percepção, tanto que saí por não ver mais perspectivas. Mas o Veridiano, o Manuel Mário e o Leonardo continuam lá, eles vêem perspectiva, não sei como o negócio está indo.

g. Tempo de dedicação ao negócio (horas por dia, dias da semana)

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

Full time. Todo o dia. Era uma empresa de Internet. Quando eu estudava na GV, chegava lá pouco antes de meio-dia e saía nove, dez da noite.

h. Leituras, informação, atualização, cursos, treinamentos

Por causa da questão financeira, não tinha treinamento formal patrocinado pela Sub-Mágica. Basicamente, eu ia a eventos do ITS (www.its.org.br), da Endeavor, que tem eventos muito legais, e procurava palestras gratuitas, tipo “pizza de resultados”, “quarta do empreendedor”. Mantinha-me bastante informado sobre assuntos de Internet, lendo IDGNow, Info Exame, etc. Na área de administração, Harvard Business Review, Exame.

Mas a maior parte vinha de newsletters, assinava de milhares de lugares. Curiosamente, eu sabia muito mais de Internet antes de entrar na Sub-Mágica, porque lá comecei a fazer muitas coisas administrativas, que eu odiava. Sabe, coisas muito “toupeira”, que não tem o meu perfil, tipo ir no banco, fazer DOC, essas coisas. Essas coisas eram sempre muito corridas, e como eu não gostava, eram muito desmotivadoras para mim.

i. Empreendedor X Gerente

Para mim, o empreendedor sofre muito mais pressão. Os resultados, seu sucesso ou fracasso dependem de você, e também outras pessoas dependem de você. Acredito que uma pessoa pode ser empreendedora dentro da empresa, aquele negócio de “intrapreneurship”, com participação nos resultados, projetos apoiados pela empresa...

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

Eu era muito jovem, também, 21, 22 anos. E a empresa não era uma brincadeira. Faturava R\$500.000 (na época eu achava bastante, hoje vejo que é bem pouco). Mas, com R\$500.000, se desse errado, meu nome estava em jogo, meu CPF na Receita Federal. A responsabilidade é muito maior.

Existe a diferença de atitude, de você não querer ser empregado, mas isso é relativo. Eu quero ser empreendedor no futuro, eu acho que vou ganhar dinheiro mesmo e ficar rico como empreendedor. Mas as coisas têm passos, e se eu não der esse passo que estou dando agora, trabalhando em uma consultoria, não vou conseguir ser empreendedor mais para frente.

j. Sobre ter sócios

Acho que isso pesou um pouco. Se todas as pessoas efetivamente fossem amigas... se eu fosse montar uma empresa com meus grandes amigos da GV, que são o Peter e o Francisco, teria sido bem mais fácil. No fundo, eu conhecia bastante o professor Leonardo, não conhecia como pensavam o Veridiano e o Manuel Mário. Nós nunca chegamos a ter discussões, mas tínhamos visões de mundo diferentes. Por exemplo: eu sou um cara que considera dinheiro uma coisa importante, estou a fim de ganhar dinheiro. Eles não faziam tanta questão, o objetivo que eles tinham com a Sub-Mágica era o de fazer algo revolucionário, obter reconhecimento, ganhando apenas o necessário para sobreviver. Estes, com certeza, não eram os meus objetivos, que eram bem maiores.

Acho fantástico ter sócios, o sócio é aquele que vai ajudar você, complementar suas habilidades (cada um é bom numa coisa). Então, acho

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

ótimo, mas deve existir uma sinergia técnica, eles eram técnicos, eu e o Leonardo da área de administração. Talvez, culturalmente, existissem divergências de visão da empresa. Mas isso eu reconheço hoje, olhando para o passado, porque não eram coisas discutidas na época. As preocupações eram mais “pé no chão”, em termos de dinheiro, inclusive.

k. Planos para o futuro seu e da empresa

Eu acho que é possível conciliar a vida de executivo com a de empreendedor, num primeiro momento. Sou consultor de uma das “big five”, posso dar consultoria para pequenas empresas, etc. fazendo uma renda extra. Posso também avaliar business plans, investir, ajudar a empresa a captar recursos, fora do expediente. Pretendo conciliar as vidas de executivo e consultor, sempre relacionado com a área de tecnologia, empresas que precisem de financiamento (até para investir). Quero – é claro que tudo depende da vida pessoal - ganhar mais experiência profissional nestes próximos quatro ou cinco anos, fazer um MBA nos Estados Unidos e trabalhar em algum fundo de venture capital lá, e voltar ao Brasil para, quem sabe, montar um fundo para investir em empresas. No fim da história vou querer investir com empresas que estejam começando, acho que este espírito vai sempre prevalecer. É uma coisa que não sai da minha cabeça. Mesmo trabalhando da Alfred & Jung, fico pensando em negócios que posso abrir. Meu perfil é muito mais generalista do que específico, eu odeio coisas específicas. Eu gosto de ficar entendendo um pouco de tudo e não saber nada direito.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

l. Aposentadoria, sair do dia-a-dia da empresa

(o empreendedor entrevistado tem apenas 22 anos)

m. O papel da família e dos amigos

É, eu nunca perguntei para os meus pais o que eles achavam, mas acho que no fim eles acreditavam que eu estava perdendo meu tempo lá. De fato, no fim eu concluí que eu poderia estar investindo meu tempo em coisas melhores, então de certa forma eles tinham um pouco de razão. No começo acharam legal, ficaram um pouco inseguros, não conheciam muita coisa.

Os meus amigos foram bem importantes. Havia duas histórias: a Sub-Mágica “for sale” e a Sub-Mágica real. A primeira era para vender, uma história bonita, você se emociona, compra a idéia, vai achar que é uma bruta empresa. E tinha a Sub-Mágica de verdade, que era a que eu via. Enquanto eu contava a Sub-Mágica bonita, todo mundo achava legal, que eu ia me dar bem. Depois que comecei a contar as histórias reais, que eu estava desanimado com o que fazia, que não via perspectivas, meus amigos ouviram, ajudaram, especialmente na hora de tomar a decisão de sair. Sempre me apoiaram, e apoiaram o negócio enquanto eu dizia que ele ia bem.

n. Se tivesse que começar tudo de novo

Não faria. Uma das coisas que a Sub-Mágica me ensinou: eu não acreditava muito nas coisas que eu aprendia na GV. Eu achava besteira, agora eu

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

acredito mais. Por exemplo, como se faz para investir em uma empresa, que foi o que eu fiz? Quando você não sabe nada, siga o manual, que foi uma coisa que aprendi na Alfred & Jung. Como a gente é muito jovem, eles dizem para consultar livros, seguir o passo a passo. E qual é o passo a passo para se investir em uma empresa? Pô, vamos fazer um business plan, ver o time, o ambiente interno, a cultura da empresa, os concorrentes, etc. Quando eu entrei, eu não fiz isso. Essa foi uma falha.

o. Quais são os ingredientes para se ter um negócio de sucesso?

No caso da Sub-Mágica, nós fizemos contato com muitos investidores, mas nenhum deles investiu. Acho que se eu conhecesse esses ingredientes, teria sido poupado de entrar na Sub-Mágica, e teria ganhado um ano da minha vida. Quando eu digo “ganhar um ano da minha vida”, não é que eu tenha perdido, mas poderia ter “pulado” esse caminho, aprendido tudo o que aprendi sem ter passado pela empresa. Com o conhecimento que eu tinha antes de entrar na empresa, eu conseguiria ter identificado logo um negócio que não ia dar certo. Mas eu não consegui, tive que aprender na prática a confiar um pouco mais na teoria que eu estudei. É uma empresa, se você vê que há concorrência forte e que você vai se ferrar, você vai se ferrar mesmo, não tem como. Se o time não é bom, vai dar errado.

p. Quem deve (tipo de pessoa) tentar empreender?

Uma coisa que odiei na Sub-Mágica é que fui obrigado a fazer um daqueles cursos do SEBRAE uma vez, eu não acreditei! Para conseguir um

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

financiamento de R\$50.000,00 tive que ir lá fazer o curso do SEBRAE. Nada contra, acho até admirável, os caras iam lá querendo abrir padaria, papelaria, lojinha, coisas desse tipo. Eu me senti deslocado, estava fora do meu lugar, das pessoas com quem eu poderia ter contato.

p. (cont). O palestrante provavelmente era menos qualificado que você?

Ele não era formado pela GV, e tinha muitas coisas chatas que eu era obrigado a fazer. Eu vejo o empreendedor muito mais como um investidor, hoje. Acho que deve ter esse espírito de realização, essa coisa de “pô, vamos lá, vamos fazer, etc.”.

Eu queria ser expulso do curso do SEBRAE, para ver se eles deixavam eu entregar o business plan no final, sem freqüentar. O curso tinha umas coisas muito toupeira, coisa motivacional barata, do tipo “Se você quiser, você pode!”. Eu achava isso uma besteira, e ficava questionando o palestrante durante as aulas. E se você resolve vender chocolate no farol? Por mais que você queira muito vender, há limitações, existem negócios que são escaláveis e outros que não são escaláveis. Hoje entendo que o empreendedor deve ter esse lado racional, analisar o negócio, decidir se vai investir em si mesmo, estruturar o negócio antes, planejar, ver a concorrência, os recursos disponíveis, conversar com as pessoas, ser realista... somos muito jovens, 22 anos. Um professor da GV dizia que gostava de mim e de um amigo meu porque nós éramos jovens, não sabíamos nem quais eram os problemas que iríamos enfrentar e então nós fazíamos. Nem sei que eu não sei, então vou em frente. Acho que tem que haver esse aspecto de você querer fazer alguma coisa, mas hoje dou muita

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

ênfase à questão do planejamento, conversar com as pessoas, ver como as coisas funcionam. É como “As 22 leis imutáveis do marketing”, que ele fala as vinte e uma, e a 22^a é “nenhuma das anteriores vai funcionar sem dinheiro”, que é a lei dos recursos. Então, uma coisa que eu percebo é que é muito importante o dinheiro. Sem ele, você vai contratar um escritório de contabilidade que não é o melhor, contratar um advogado que não é o melhor, contratar funcionários que não são dos melhores, e sua empresa vai conviver num submundo. Você nunca vai ser o melhor. Então, é muito importante ter habilidades, motivação, mas acho que o planejamento e a questão dos recursos são fundamentais. Hoje vejo as coisas de maneira mais óbvia, se você seguir a cartilha, vai funcionar.

q. O stress na vida do empreendedor

É muito grande. Problemas nas finanças... a Sub-Mágica sofria de um problema de lerdeza na tomada de decisões. Para demitir uma pessoa, a secretária, por exemplo, demorava-se muito, o aspecto emocional influía. Às vezes me pergunto se eu realmente mandava alguma coisa na Sub-Mágica. Eu mandava até certo ponto, mas tinha a cultura da empresa de “Ah, vamos tentar mais um mês, quem sabe a gente ganha um projeto e não precisa demitir”. E isso eu não controlava. No fim, quando a situação já estava bem ruim, já tinha tomando R\$ 60.000,00 de empréstimo do pai do Leonardo, pensei: agora acabou, não vou mais pegar empréstimo nenhum. A minha idéia era demitir todo mundo e ficar só nós quatro: eu, o Leonardo, Veridiano e o Manuel Mário. Era possível, a empresa ia continuar

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

funcionando, ia tocar os projetos, mas ninguém quis. Como eu tinha 15% da empresa e quem mandava mesmo era o Veridiano, o fundador, tinha essa questão, eu não era “o dono”, todo mundo ouvia o que eu falava mas quando era uma decisão radical, como quando propus isso, o Veridiano até disse assim para mim: “Eu não quero que a Sub-Mágica acabe, ela vai continuar, caso você queira basta uma assinatura no contrato social e você sai”. Eu era muito bem vindo se quisesse ficar, mas a porta da rua também estava lá. Eu peguei a porta da rua e saí normalmente, foi tudo muito educado, muito amigável.

No começo eu achava que não existia a relação risco-retorno. Talvez seja uma coisa minha. O que contam do meu perfil: quando eu era pequeno, com oito anos de idade eu fui discutir com a gerente do banco qual era o melhor investimento. Com quatorze, eu quis convencer a empregada lá de casa a investir na Bolsa. Ainda bem que ela não investiu, foi uma época de queda e ela teria perdido muito... Mas enfim, eu não tenho medo de colocar dinheiro na Bolsa, essas coisas. Eu conhecia a relação risco-retorno, mas sempre jogava o retorno para cima, supervalorizava. Hoje eu consigo considerar o risco para cima e o retorno para baixo. A Sub-Mágica, para mim, era uma máquina da teoria dos jogos, onde a chance de tudo dar errado tenderia a ser muito grande.

r. Lições de vida e aprendizado com o sucesso/fracasso

Eu posso falar mais do fracasso. Senti um pouco de alívio depois que saí da empresa, algo do tipo “Graças a Deus”, “Não sou mais sócio, não tenho

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

mais problemas com a Receita Federal”. Restou um pouco de preocupação com os que ficaram, mas por outro lado eles ficaram porque vêem perspectiva no negócio. O que eu aprendi é que o sucesso é você identificar antes as coisas que podem dar errado, você não precisa ir lá e fazer. Fazer as coisas com mais planejamento, mais calma.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

Empresa 2: AWL

OBSERVAÇÃO: TODAS AS REFERÊNCIAS A NOMES DE PESSOAS E EMPRESAS NESTA ENTREVISTA SÃO FICTÍCIAS, A PEDIDO DO ENTREVISTADO. O CONTEÚDO DA ENTREVISTA, NO ENTANTO, PERMANECE INALTERADO.

Dados sobre o empreendedor *Nome, idade, formação acadêmica, experiência profissional*

Pompeu de Arruda Sampaio. Tenho 56 anos, sou Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais e também Economista.

Dados sobre a empresa *Descrição, ramo de atuação, porte (faturamento, número de funcionários, etc.)*

A AWL (American Way of Linking) foi no início um BBS, ou Bulletin Board System, um sistema onde os usuários podiam conectar-se para baixar arquivos, bater papo, trocar mensagens, etc. Com o passar do tempo, adquirimos novos equipamentos e nos transformamos em provedores de acesso à Internet, oferecendo também serviços relacionados, como desenvolvimento e hospedagem de websites. A empresa chegou a possuir pontos de presença em quatro municípios diferentes, cerca de 600 clientes e receitas em torno de R\$ 8.000,00 mensais. Nossos colaboradores, funcionários diretos, eu, meu filho, parceiros nas filiais, técnicos e

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

instaladores (técnicos “on the road”, que instalavam e configuravam programas de acesso na casa dos usuários) totalizávamos 25 pessoas.

a. Por que você resolveu abrir uma empresa?

Na realidade, quem trouxe a idéia foi meu filho, que na época se interessava muito por informática e devorava publicações sobre o assunto, desde INFO Exame até cadernos de informática dos grandes jornais. Vislumbramos, em conjunto, uma oportunidade para atender uma suposta demanda por acesso à Internet numa cidade do Interior de SP, com 60.000 habitantes, fazendo algumas contas rápidas sobre quantas pessoas teriam computador, quantas destas teriam modem (aparelho necessário para conexão à Internet) e destas quantas teriam interesse em pagar um provedor. Confesso que as expectativas foram um pouco exageradas...

A possibilidade de obter altíssimos lucros pesou muito. O cálculo (que no fim se mostrou totalmente errado) foi mais ou menos assim: “a cidade tem 60.000 habitantes. Digamos que 5% tenham computador, são 3.000. Destes, suponhamos que metade possa e queira acessar a Internet. Dá 1.500 pessoas. Nossa receita, cobrando em média R\$36,00 de cada, seria de R\$54.000,00”. Ora, com custos não superiores a R\$ 10.000, ficaríamos ricos em pouco tempo. Mesmo que os custos fossem de R\$30.000, ainda assim! Ainda tínhamos a perspectiva de lucrar com serviços agregados, como confecção de sites, hospedagem... parecia uma máquina de fazer dinheiro.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

- b. Você teve alguma influência (parente, ídolo, figura pública) que o incentivou a empreender?

Bem, como já disse, a idéia partiu de meu filho. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que sabe reconhecer uma oportunidade, independentemente da fonte.

- c. Fale sobre traços de sua personalidade que você considera importantes com relação ao seu negócio

Nunca gostei de ficar parado. Aposentadoria é uma ofensa para mim, aquela coisa de “velhinhos sentados no banco da praça jogando dominó” é o fim da picada. Sempre fui fanático por trabalho, workaholic. Já tive outras empresas antes de começar a advogar, desde negócios na Bolsa de Valores até criação de roedores, plantação de café e tomate... o que me atrapalhou em todas essas ocasiões, entretanto, foi falta de organização, excesso de otimismo e perda do foco da empresa, por conta de digressões, devaneios, sonhos muito elevados. Não conseguia fazer como o português da padaria, que contabiliza receitas no bolso esquerdo e despesas no bolso direito...

- d. Quais são as principais dificuldades em se possuir um negócio no Brasil?

Tivesse você me perguntado sobre as facilidades, eu responderia, de pronto, “nenhuma”. Já sobre as dificuldades, posso afirmar que são inúmeras. Não se consegue capital. Investi quase US\$ 200.000,00 durante a

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

vida da empresa do meu próprio bolso, com rendimentos de honorários advocatícios. Se não tivesse sido meu próprio financiador, a empresa não teria saído do papel. Não há crédito. Não há mão-de-obra qualificada. Não há clientes com poder aquisitivo, o brasileiro não ganha o suficiente para gastar em nada, nem em comida e habitação, quanto mais em Internet. O governo, em vez de incentivar, só atrapalha. É uma burocracia tremenda e ineficiente, desde a abertura da empresa. Os impostos são absurdos, confiscatórios. A CLT é retrógrada. A pequena empresa não tem como se defender dos abusos e imposições das grandes multinacionais que controlam as telecomunicações... vou parar por aqui, porque a lista tende ao infinito.

e. Momentos mais difíceis

Nunca houve momento fácil. É complicado sentir-se “enterrando” dinheiro em uma empresa e não vê-la gerando o resultado esperado. Mesmo assim, continuei investindo e expandindo, na expectativa de uma fase melhor. O pior momento foi o de desistir, mas ao mesmo tempo foi um certo alívio, porque ser empresário, neste país, é arrumar sarna para se coçar. Na realidade, a retirada foi de certa maneira estratégica, deu-se em um momento em que começavam a surgir os primeiros provedores grátis na Inglaterra e Estados Unidos. Ou seja, desistimos do negócio não porque ele não dava retorno imediato (isso é normal, no começo), mas porque o modelo do negócio estava ameaçado e seria condenado em pouco tempo, como de fato foi. Hoje, há dois ou três provedores grátis onde antes

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

competíamos. Seria impossível mantermos a empresa funcionando. Nem cobrando tínhamos lucro, imagine sem cobrar nada...

f. Os resultados atingidos foram os esperados?

Não, ficaram muito aquém do esperado. A empresa tinha custos fixos muito altos, praticamente todo nosso custo era fixo, o que aumentava nosso grau de alavacagem operacional. O investimento foi pesado, os equipamentos eram todos importados, servidores, roteadores, hubs, placas de rede, softwares... Tínhamos também altos custos com técnicos especializados. Nossa receita nunca chegou a cobrir os gastos. Somente em um mês, se não me engano, a AWL deu fantásticos R\$67,00 de lucro.

g. Tempo de dedicação ao negócio (horas por dia, dias da semana)

Total. Conciliar as atividades de empresário e advogado foi difícil, trabalhar até de madrugada era a regra. Meu filho também, saía da escola e passava as tardes e noites trabalhando.

h. Leituras, informação, atualização, cursos, treinamentos

Lia bastante, para me manter atualizado na área. Não só leituras na área, mas sobre tudo, é importantíssimo ter cultura geral, ter contato com diversas áreas do conhecimento humano, porque isso abre portas e possibilidades. Sobre administração, entretanto, li muito pouco... esse fator,

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

falta de formação em administração, talvez tenha sido uma dificuldade a mais na gestão diária da empresa.

Este problema da atualização, da informação e da formação é crucial. É simplesmente inviável querer gerir um negócio sem estar a par do que acontece no mercado, com relação aos concorrentes, novos produtos. São necessárias noções de economia, para uma correta interpretação da conjuntura econômica que se nos impõe. Hoje sei também que matérias aparentemente fundadas exclusivamente no bom senso, como o marketing, na realidade têm um quê de metodologia, não chegando a ser uma ciência, mas também não sendo pura arte humana. São técnicas, técnicas instrumentais orientadas para a produção de resultados práticos na empresa. Como tais, devem ser aplicadas por quem quiser diminuir os riscos inerentes ao negócio. Não são garantias de sucesso, mas trazem uma experiência acumulada que pode evitar os erros mais crassos.

i. Empreendedor X Gerente

O empreendedor é mais arrojado, ousado, dinâmico, corajoso. E, pelo que aprendi, também tem que saber gerenciar. Ou seja, em última análise, todo empreendedor também é gerente, mas nem todo gerente é empreendedor. Não deveria ser assim, mas há gerentes que se dão bem somente cumprindo aquela rotina pré-programada, como um verdadeiro robô (palavra que, na origem, quer dizer “escravo”). A independência do empreendedor é muito maior, ele é o dono do próprio nariz – tanto que acaba o quebrando muitas vezes (risos...)

j. Sobre ter sócios

Às vezes é um mal necessário, outras, um mal desnecessário. Se é para ter sócios, que seja somente um sócio capitalista, que entre com o dinheiro e receba o resultado. Se for para ter alguém se intrometendo no seu modelo de fazer negócios (a menos, logicamente, que ele seja um “cobra” na área), é melhor ficar sozinho.

k. Planos para o futuro seu e da empresa

Continuar advogando, algo que deveria ter feito desde a formatura, pois estaria rico, hoje. Esta sim é uma atividade que só depende de você, da sua inteligência e capacidade, sem influências de diversos fatores externos, como é o empreendedorismo. Aliás, diz-se que para o advogado, quanto mais turbulenta e caótica é a situação, melhor, pois surgem mais conflitos, mais processos e mais honorários (risos)... Abrir outra empresa, nem pensar.

l. Aposentadoria, sair do dia-a-dia da empresa

Advogado não se aposenta, morre trabalhando. É sacerdócio, não um trabalho comum. Muitos empresários têm esta mesma visão sobre suas atividades, mas estes, que conseguiram estabelecer empresas sólidas e lucrativas, são minoria.

m. O papel da família e dos amigos

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

Havia apoio inicialmente, que se traduziu mais tarde em uma certa pressão e cobrança, por conta dos resultados não favoráveis. Isso atrapalhou um pouco, pois é complicado justificar perante a família tantas e tantas horas de trabalho que acabam não representando nada em termos de retorno financeiro.

n. Se tivesse que começar tudo de novo

Sob o aspecto financeiro, seria burrice fazer tudo de novo. Sob o aspecto pessoal, deu trabalho, correria, pressão, mas no fundo foi divertido, apesar de tudo. Acaba-se formando um vínculo afetivo, do tipo “criador e criatura”. As empresas são brinquedos nas mãos de crianças grandes chamadas empresários.

o. Quais são os ingredientes para se ter um negócio de sucesso?

Não sei, se não estaria neste preciso momento em algum Club Med, descansando... (risos). Mas tendo cada vez mais a valorizar a sorte (aquela velha história de estar na hora certa, no lugar certo) e algo que faltou na AWL, planejamento, organização, previsão. Tínhamos capacidade de trabalho, garra, perspicácia, criatividade, jogo de cintura, mas só isso não basta. Talvez o nicho não fosse tão bom, já que dependíamos fortemente da Embratel e da Telefônica como nossos fornecedores, o que não é nada confortável, ou a nossa entrada tenha sido pioneira demais (fomos o primeiro provedor a introduzir o acesso “full time”, no qual se paga uma taxa fixa mensal por acesso ilimitado... antes, todos cobravam por hora de

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

acesso). Faltou conhecer e estudar melhor o mercado antes de entrar, fomos meio na empolgação. Pesquisa de mercado, estimar a demanda mais precisamente, analisar as tendências dos diferentes setores da economia em face das alterações conjunturais... tudo isso conta pontos a favor do empresário, sem significar garantia de sucesso.

p. Quem deve (tipo de pessoa) tentar empreender?

Alguém com paciência de Jó, sangue frio, nervos de aço, dinheiro no bolso, uma idéia na cabeça (e milhões de idéias sobre como colocá-la em prática), disposição para correr riscos, visão, capacidade de planejar e realizar.

q. O stress na vida do empreendedor

Faz parte, correr atrás de dinheiro para pagar conta, resolver “pepinos” imprevistos para não perder o cliente, lidar com os problemas diários da empresa... ainda mais em uma pequena empresa. Teve uma época em que ficamos sem faxineira. Fim de semana era dia de lavar banheiro, terraço... acrescenta na resposta anterior: “não pode ter frescura”. Mas não é um stress prejudicial, e sim uma fonte de garra, de motivação e inspiração. Um verdadeiro empreendedor deve saber transformar o stress em combustível para seus projetos, de moto otimista. O que, para pessoas “normais” seria stress, acaba virando substrato para o sucesso do empreendedor.

r. Lições de vida e aprendizado com o sucesso/fracasso

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Muitas vezes você fez tudo o que podia, tudo o que parecia lógico, coerente, infalível e que o levaria aos píncaros da glória. No entanto, algum fator externo (alterações na demanda/preferência do consumidor, alterações na taxa de juros, entrada de novos concorrentes, surgimento de um novo produto, de um novo paradigma tecnológico) ou a conjugação de vários deles concorreram para a não realização das expectativas. Aquela história de que “o sucesso só depende de você” é a maior mentira já criada. Você tem grande parte nele, mas quantos e quantos gênios não foram queimados, jogados na sarjeta, abandonados em asilos ou enterrados como indigentes? Não há receita para o sucesso, e para cada empresário bem sucedido há mil, tão ou mais capazes, que faliram. O mercado não premia os mais capazes em termos absolutos, mas os que foram mais capazes de atender a ele, mercado, em um dado momento sob determinadas circunstâncias. Tanto assim é que há muitos empresários de sucesso que são ignorantes, verdadeiras bestas semi-analfabetas, mas que deram certo por conta de tino comercial, ou coisa que o valha, o que é sem dúvida um mérito deles. Mas o fato é que, por melhor que você seja e por melhores que sejam suas intenções, o sucesso não virá imediatamente, por via de consequência. Há ‘n’ fatores que podem impedir o que seria a presumivelmente milagrosa “receita do sucesso”.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

Empresa 3: Pixel Software

Dados sobre o empreendedor *Nome, idade, formação acadêmica, experiência profissional*

Daniel Li, 28 anos, sou engenheiro químico. Cursei o CEAG (*curso de especialização em Administração para graduados*) na GV, mas não terminei. Quanto à experiência profissional, já tive outros negócios (telefonias, outras coisas) e trabalhei também no Banco Opportunity, na mesa de operações.

Dados sobre a empresa *Descrição, ramo de atuação, porte (faturamento, número de funcionários, etc.)*

A pixel software é especialista no desenvolvimento de sistemas de visualização 2D e 3D, para aplicações de e-commerce, e-marketing, web sites, medicina, engenharia e entretenimento. A empresa já existia há alguns anos, mas a gente começou a trabalhar com o tipo de produto com que trabalhamos agora faz três anos, então é partir daí que contamos o início do negócio. Começamos a desenvolver softwares de simulação de produtos e serviços na própria pessoa. Por exemplo, no caso do software de cirurgia plástica, antes mesmo de fazer a cirurgia a pessoa já pode saber como vai ficar. Então, tem 1500 médicos que usam isso.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

Somos especializados em ferramentas de visualização de produtos e serviços na pessoa. Cada profissional ou segmento de mercado utiliza isso de alguma forma: para diminuir a margem de erro entre o que o paciente quer e que o médico pretende fazer, no caso de cirurgia plástica. No caso de cabeleireiros, usam o software para vender cortes e mais serviços, como permanentes, tratamento para cabelos, mudança de cor, etc. Temos uma divisão que somente licencia e customiza esse tipo software (coloração de cabelos, lente de contato, óculos...) para empresas.

Os produtos são totalmente sob medida. Há o engine, o motor, que é a ferramenta que processa imagens . O programa é customizado para cada cliente, para cada finalidade.

Isso para o caso de empresas. A gente têm dois softwares, o Profile, para cirurgia plástica e o WinHair Millennium, para cabeleireiros, que são de prateleira, os profissionais simplesmente compram e utilizam, sem customização, o layout é padrão, há modelos pré-definidos, etc. Agora, no caso de empresas que licenciam isso, nós customizamos; às vezes a empresa quer usar via Internet, em um totem...

Então, a empresa já existia. Um amigo apresentou a Endeavor, a gente nem sabia o que era direito, mas estávamos procurando parceiros. Enfim, esse sócio queria que entrássemos em contato. Eu liguei, falei com o Makoto

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

(Yokoo), que me explicou o que era a Endeavor. Além de termos tido interesse em participar, por que seria bom para a empresa, nos identificamos com a causa. Como sempre montei negócios e conhecia as dificuldades e acredito que é um bom caminho montar o próprio negócio, eu resolvi participar do processo de seleção da Endeavor. O processo de seleção é muito interessante, porque você aprende muito durante o processo. Mesmo que não seja selecionado, o processo é muito enriquecedor: fala-se com muitas pessoas, tem-se feedback sobre o negócio.

Depois que fomos escolhidos, recebemos um apoio que realmente ajudou bastante. A parte que eles chamam de “mentoring”, que é, por exemplo: eu não consigo estruturar o modelo de preço do meu negócio, que é um negócio novo. Então, com quem eu vou falar sobre isso? Alguns executivos tem ligações com a Endeavor, que apresenta um diretor da Microsoft, um diretor de alguma outra empresa de software... marcavam-se reuniões para conversarmos com essas pessoas e ter um feedback, conseguir adaptar para o nosso negócio e chegar em um modelo consistente. Isso foi o que mais ajudou a gente. Se não houvesse a Endeavor, não teríamos acesso a essas pessoas, teríamos implementado uma solução muito menos sofisticada, ou na base da tentativa e erro, gastando muito mais tempo.

a. Por que você resolveu abrir uma empresa?

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Na verdade, eu sempre montei negócios, sempre quis ter meu negócio próprio. Aliás, não sei nem se eu pensava “Eu quero ter um negócio próprio”, naturalmente montei alguns negócios. Estudava, via se poderia ser um bom negócio e montava. Alguns deram certo, outros não. Não foi uma decisão, naturalmente isso foi acontecendo.

Inclusive, quando fui escolher qual faculdade fazer, foi muito difícil, porque eu não sabia o que fazer. Antes da faculdade eu já tinha montado um negócio. Escolhi fazer Engenharia Química, que é um curso, apesar de bastante específico, super abrangente, você aprende a raciocinar e diversas coisas que pode aplicar em vários lugares.

b. Você teve alguma influência (parente, ídolo, figura pública) que o incentivou a empreender?

Talvez o meio em que eu vivia. Meu tio sempre teve negócios. Meu pai, apesar de trabalhar em banco, também sempre falava muito de negócios, com seus amigos. Meus melhores amigos todos montaram negócios. Então, acho que esse ambiente me influenciou.

c. Fale sobre traços de sua personalidade que você considera importantes com relação ao seu negócio

Tem que ser uma pessoa generalista, obviamente, porque se você concentrar demais e quiser fazer tudo, não funciona. É diferente, por exemplo, de trabalhar na mesa de operações de um banco, que é algo super

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

específico. Você tem que saber delegar, pensar no negócio como um todo, pensar na frente...

Principalmente nesse tipo de negócio que eu montei até hoje, que foram start-ups, negócios que começam do zero, coisas novas (não era montar um comércio, uma padaria, coisas que já existem). Depois que você está no mercado há um tempo e já conseguiu vender para algumas pessoas, é bem aceito. Agora, até aí, as pessoas não entendem do que você está falando, muitas te tratam com um certo descaso (“o que esse louco aí está me oferecendo??”). Então é preciso ter autoconfiança e persistência, acreditar no que está fazendo. Não se deixar levar por pessoas que não concordarem. Um negócio é novo porque ninguém nunca pensou igual, então, quando você vai apresentar a idéia, muitas pessoas que não pensaram nisso não vão entender. Claro, é importante ouvir opiniões.

d. Quais são as principais dificuldades em se possuir um negócio no Brasil?

Eu acho difícil uma pessoa que está começando conseguir obter informações. Impostos, por exemplo. Se a pessoa não tem contador, não sabe que impostos tem de pagar, quais não tem... sem um planejamento tributário, pode estar pagando imposto demais, ou não estar pagando imposto e depois receber uma multa. As coisas são difíceis e burocráticas. Por outro lado, é muito difícil obter financiamento. O dinheiro é caro, aqui no Brasil. Mas eu acho que muitos negócios não precisam de dinheiro. Dinheiro é a parte menos importante. Pelo menos, neste tipo de negócio, que é tecnologia, você pode obter recursos com mais facilidade. Enfim, eu

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

acredito nos negócios que começam muito pequenos. Com certeza vão surgir muitos erros, que terão que ser ajustados. Depois de ajustados os erros, a fórmula do negócio tem que ser validada, e aí sim você pode investir para replicar o negócio.

e. Momentos mais difíceis

Tivemos alguns, mas foram superados com persistência.

f. Os resultados atingidos foram os esperados?

Foram atingidos. Eu diria que atrasou um ano, mas atingimos, o que eu acho que está ótimo.

g. Tempo de dedicação ao negócio (horas por dia, dias da semana)

Na verdade, ficamos quase 24 horas, porque durante o dia fazemos reuniões, etc. Diferentemente de trabalhar em uma empresa, não tem horário de entrada e saída, você vai para a casa e continua pensando no negócio, se tem um projeto para ser fechado ficamos trabalhando e trocando emails à noite. Estamos full time envolvidos com o negócio. Fins de semana, às vezes. Isso é um pouco diferente de se trabalhar em uma empresa.

Por outro lado, quando tem tempo, você pode tirar o dia, há um pouco mais de liberdade.

h. Leituras, informação, atualização, cursos, treinamentos

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

Olha, basicamente eu leio bastante, e tento participar de encontros da Endeavor, palestras, e conversar bastante com as pessoas, em reuniões, almoços, etc. É importante estar atualizado.

i. Empreendedor X Gerente

Um gerente primeiramente não tem a visão do todo, em geral. Ele tem algumas metas, objetivos bem claros que foram dados para ele correr atrás. Tem a função X que ele tem que cumprir, o resto é o resto, não tem que se preocupar com mais nada, só com as metas fixadas pela empresa.

O empreendedor, não. Tem que pensar no negócio como um todo, não adianta ele ser um bom técnico se não souber como cobrar pelo produto, se está tendo lucro ou não. Tem que ter uma visão geral de tudo isso. Basicamente é isso. Outra condição, que não é necessária para um gerente, mas para um empreendedor sim, é ter iniciativa, visão. Como gerente, você vai estar seguindo um caminho que alguém te passou; como empreendedor, você é que vai fazer o seu caminho.

j. Sobre ter sócios

Acho muito bom ter sócios, quando eles precisam uns dos outros. Isso potencializa as capacidades de cada um. Aqui, basicamente, somos eu e o Edgar; eu cuido da parte estratégica, comercial, desenvolvimento de negócios e ele cuida da parte técnica. Uma coisa interessante é que eu confio muito no trabalho dele e ele também confia no meu, então cada um

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

foca no que sabe fazer. Obviamente, é preciso escolher bem os sócios, porque tem toda aquela parte de administração de pessoas, é preciso lidar bem com o outro, com os conflitos que podem surgir.

k. Planos para o futuro seu e da empresa

Quanto à empresa, estamos investindo nos clientes que temos, todos multinacionais, para que o uso de nossa tecnologia e do software se tornem cases de sucessos e possamos replicar isso em outros países do mundo. Queremos crescer, exportar a nossa tecnologia, usando como canal de expansão os próprios clientes. Por exemplo, a Wella, multinacional presente em 150 países, a Novartis, que usa o programa de lentes de contato. Nosso objetivo de médio prazo é que nossos cases de sucesso sejam levados pelos próprios clientes para outras partes do mundo.

Poderemos até ter parceiros de implementação lá fora, mas a idéia é manter a central aqui. Já temos um escritório na Itália, um parceiro que está desenvolvendo um trabalho comercial lá e ajudando nessa estratégia, do Brasil para fora.

Quanto ao lado pessoal, quero investir um pouco na minha educação, fazer um curso de pós-graduação na área de administração, seria bom para o que eu faço, entender melhor algumas questões. Acho que tem que se delegar e ser generalista, mas também tem que entender das coisas principais, tecnicamente também, não dá para ficar só delegando e mandando, pois você nem mesmo conseguiria avaliar se o trabalho está certo ou errado.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Além de continuar criando negócios, quero também começar a repassar o conhecimento e a experiência que eu tenho de alguma forma, devolver esse conhecimento para a sociedade, dando aulas, ajudando pessoas que querem fazer o mesmo. Na área acadêmica é muito nosso o estudo de empreendedorismo. Uma vez dei uma palestra na FGV, a pedido da professora Ofélia de Lanna Sette Torres.

l. Aposentadoria, sair do dia-a-dia da empresa

O que tenho prazer em fazer, gosto de fazer e acho que faço bem feito é começar um negócio do zero e levar para um certo estágio. Mesmo que eu faça um negócio muito bom e ganhe muito dinheiro, eu vou continuar, porque é isso que me dá prazer, não faço por causa do dinheiro. Gosto de fazer o negócio crescer até chegar a um regime permanente, estável, no qual talvez não precise mais de mim, ou seja melhor uma pessoa com outro perfil, para cuidar do negócio a partir deste momento. Aí, posso partir para uma outra empreitada. É o que me dá prazer, então que eu vou continuar sempre fazendo isso. É óbvio que a gente espera esta tranquilidade e segurança o quanto antes.

m. O papel da família e dos amigos

Em geral, os amigos ajudam bastante. No começo de um negócio, você precisa de um advogado, de alguns serviços, informações e explicações sobre algumas áreas... sempre há alguém que diz: “Pô, você precisa disso,

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

deixa que eu te faço, etc.”. Os amigos realmente são uma fonte de informações e contatos muito interessante, o networking.

Fora o apoio psicológico, sempre alguém apoia se o negócio não vai muito bem, incentiva quando vai bem. Mas nem sempre, muitas vezes quando você monta um negócio, sente que alguns amigos não acreditam, pensam “nossa, em vez de trabalhar em um banco está montando um negócio”. Isso a gente sente, percebe, e atrapalha um pouco.

n. Se tivesse que começar tudo de novo

Faria igualzinho. Claro que todo mundo erra, nos negócios. Por exemplo, eu montei negócios aos 17 anos, sem orientação nenhuma, então o negócio dava dinheiro, errava em algumas coisas e tinha prejuízo, etc. Eu gostaria de ter feito tudo de novo tendo talvez mais preparação, uma orientação um pouco melhor sobre aspectos, por exemplo, legais, contábeis... ter mais experiência e planejamento.

Depende muito do momento em que você entra no negócio. Às vezes é muito precipitado, se tivesse entrado em uma outra hora, teria sido melhor. Ou se tivesse chamado alguém que conseguisse ajudar na visão geral do negócio, focando os pontos principais para que você tinha que olhar. Eu já perdi grandes oportunidades por causa disso, desorganização, etc.

o. Quais são os ingredientes para se ter um negócio de sucesso?

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

Com certeza tem algumas coisas. Uma delas é começar pequeno, fazer os ajustes necessários até achar a fórmula do negócio e aí sim começar a crescer. É muito mais fácil ser mal sucedido do que bem sucedido em um negócio. Agora, ser bem sucedido mesmo, fazer com que seu negócio tenha um faturamento alto, etc. e tal, é mais difícil ainda.

p. Quem deve (tipo de pessoa) tentar empreender?

Tem que ter persistência e comprometimento com o negócio. Não se pode é ter amor ao negócio. A partir do momento em que você vê que aquele negócio não é o que você pensava, passando a achar que não é mais um bom negócio, tem que soltar dele. Muita gente têm amor ao negócio, termina se abraçando ao negócio e afundando junto.

É preciso ter essa visão crítica. Às vezes, muda um cenário, há diversos fatores, percebe-se que aquilo que você imaginava não acontece na realidade... Sonhe, mas sonhe acordado.

q. O stress na vida do empreendedor

Eu gosto disso, da adrenalina. No mínimo, você não ganha nada. Você tem que começar a fazer o negócio render. Então, só pela situação financeira, já é um stress... a situação é muito instável e deixa você realmente estressado. Não se sabe se o negócio vai dar dinheiro ou não, há uma cobrança enorme para que o negócio dê certo. Aqui no Brasil principalmente, nos EUA não é assim, se alguém fez um negócio que não deu certo, fica estigmatizado.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC

Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getulio Vargas/EAESP

Mas eu acho que essa cobrança que gera stress, para mim, é desafiadora. Incentiva a continuar.

Agora, tem outros tipos de stress. Como você é o dono do negócio, se ele quebrar... Há risco de crédito; você tem uma dívida com um fornecedor e um cliente seu não paga. Em uma empresa normal isso não aconteceria.

É aquela diferença entre empreendedor e gerente: como gerente, a sua possibilidade de ganhos extraordinários não é muito grande, você vai ganhar o salário e mais algum bônus. Um trader de banco de investimento talvez sim, tenha um upside muito grande. Mas o downside deles é pequeno, não perdem nada, no máximo são mandados embora.

Agora, tendo o seu próprio negócio, fazê-lo dar dinheiro é difícil, mas você tem o upside inteiro, se o negócio crescer muito, você ganha tudo. Agora, se ele der errado, não dá para fechar e ir embora, você pode ficar com dívidas, com o nome sujo, ficar devendo para fornecedores. Você pode perder. Pode tanto estar positivo quanto negativo. Agora, trabalhando para alguém, isso não acontece, é muito menos arriscado, esse stress você não tem.

r. Lições de vida e aprendizado com o sucesso/fracasso

Primeiro, que o mundo dá voltas. Então, pode-se estar muito bem em um dia e no outro estar super mal; pode agora estar precisando de pessoas que você achou que nunca fosse precisar, e vice-versa. O que eu aprendi nestes dez anos de negócio é que as coisas mudam bastante, oscilam.

Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC
Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas/EAESP

Quando você quer uma coisa e se dedica, você consegue. Mesmo sem ter os recursos. Eu não acredito em coisas do tipo: “Ah, eu não consigo fazer porque não tenho investidor...”. Acho que se alguém acreditar, estiver disposto e trabalhar, não tem que ficar reclamando. Tem que fazer porque dá para fazer.